

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Spokojenost zákazníků se službami vybrané pobočky České pošty, s.p.
Customers Satisfaction with services of selected Czech Post's office

Student: Kateřina Bělocká

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: Kateřina Bělocká

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: Spokojenost zákazníků se službami vybrané pobočky České pošty, s.p.
Customers Satisfaction with Services of Selected Czech Post's Office

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska spokojenosti zákazníků ve službách
3. Charakteristika vybrané pobočky České pošty, s.p.
4. Analýza spokojenosti zákazníka a doporučení pro zvýšení kvality služeb
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne...6.5.2016...

.....Bělocká¹.....

Kateřina Bělocká

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce, doc. Dr. Ing. Pavlu Blecharzovi, za odborné vedení, věnovaný čas a cenné rady, které mi při vypracovávání této práce poskytl. Děkuji také vedoucí pobočky České pošty, s.p. v Hranicích paní, Bc. Barboře Tomašíkové Antlové, za poskytnuté informace a věnovaný čas.

OBSAH

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska spokojenosti zákazníků ve službách.....	6
2.1 Služby.....	6
2.1.1 Historický vývoj pohledu na služby	6
2.1.2 Klasifikace služeb	7
2.1.3 Vlastnosti služeb	8
2.1.4 Marketingový mix služeb	9
2.2 Zákazník	10
2.2.1 Spokojený zákazník	11
2.3 Kvalita.....	11
2.3.1 Pojetí a atributy kvality	12
2.3.2 Management kvality.....	13
2.3.3 Paretova analýza	16
2.3.3 Kvalita služeb a její vnímání zákazníkem	18
2.4 Analýza spokojenosti zákazníků	19
2.4.1 Dotazování	20
2.4.2 Dotazník.....	21
2.5 Metody analýzy dat	23
2.5.1 Okno zákazníka.....	23
2.5.2 Metoda „Diferenční analýzy“	25
2.5.4. Další metody analýzy dat.....	26
3 Charakteristika vybrané pobočky České pošty, s.p.	28
3.1 Profil společnosti.....	28
3.2 Pobočka České pošty, s.p. v Hranicích	30
3.2.1 Historie pobočky	30
3.2.2 Organizační struktura.....	31
3.2.4 Poskytované služby.....	32

4 Analýza spokojenosti zákazníka a doporučení pro zvýšení kvality služeb	33
4.1 Cíl výzkumu	33
4.2 Dotazníkové šetření	33
4.3 Analýza identifikačních otázek.....	33
4.4 Analýza otázek kvality a důležitosti prvků	39
4.4.1 Okno zákazníka.....	43
4.4.2 Diferenční analýza	46
4.4.3 Paretova analýza	48
4.5 Analýza otevřených otázek	50
4.6 Návrhy řešení pro zlepšení kvality služeb	52
4.6.1 Návrhy řešení k výsledkům analýzy Okno zákazníka	52
4.6.2 Návrhy řešení k výsledkům Diferenční analýzy	53
4.6.3 Návrhy řešení v souvislosti s výsledky Paretovy analýzy	54
5 Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	57
Seznam zkratk	59
Seznam grafů	60
Seznam obrázků	60
Seznam tabulek.....	60
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	61
Seznam příloh	62

1 Úvod

Spokojeností zákazníků by se měla zabývat každá organizace. Právě zákazníci určují, zda bude firma na trhu úspěšná.

Pokud je zákazník spokojený, rád se vrací a opět využívá služeb nebo nakupuje výrobky. S chutí se potom se svými pocity podělí se známými, rodinou a přáteli. Takový zákazník je důležitý, protože šíří pozitivní reklamu a ta pomůže v získávání nových zákazníků. Naopak pokud je zákazník nespokojený, firma ztrácí nejen jednoho, ale hned několik zákazníků.

Se spokojeností zákazníků úzce souvisí kvalita výrobků a služeb. Z toho důvodu by se firmy měly snažit o neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb a produktů. Měla by být poskytována taková kvalita, jakou zákazníci požadují.

Spokojených zákazníků není podle autorky této práce nikdy dost, zvláště když jsou to Češi. Je obecně známo, že občané České republiky jsou stále s něčím nespokojeni a na vše si stěžují. To ovšem neznamená, že je jejich nespokojenost neoprávněná. Sledování a zjišťování spokojenosti zákazníků je pro každou organizaci důležité nejen pro získávání nových klientů, ale hlavně pro udržení těch stávajících.

Cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení pro zvýšení kvality služeb pobočky České pošty, s.p. v Hranicích.

K uskutečnění tohoto cíle bude zapotřebí zpracovat teoretická východiska. Dále vytvořit dotazník, analyzovat získaná data a navrhnout případná řešení pro zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Bakalářská práce bude rozdělena na 5 kapitol. První kapitolou je úvod a pátou bude závěr práce. Druhá kapitola bude věnována teoretickým aspektům. Aby se měla práce o co opřít, budou v této části vysvětleny pojmy, jako je služba, zákazník, kvalita, dotazník, metody analýzy dat a další potřebné informace.

Ve třetí kapitole bude stručně popsána firma Česká pošta, s. p. Nacházet se zde budou informace například o správě a řízení organizace, plánech a strategických cílech pošty nebo o organizaci pobočkových sítí. Následně bude podrobněji charakterizována pobočka v Hranicích. Zde se budou nacházet údaje o historii, organizační struktuře a o poskytovaných službách.

Čtvrtá kapitola bude věnována vyhodnocení a analýze dat. Tyto data budou získána na základě dotazníkového šetření. Následně bude proveden jejich rozbor pomocí metody Okno zákazníka, Diferenční analýzy a Paretovy analýzy. V případě zjištění nespokojenosti zákazníků budou navrženy příslušné řešení pro zvýšení kvality služeb.

2 Teoretická východiska spokojenosti zákazníků ve službách

2.1 Služby

„Služba je proces s nehmotným výstupem, kdy tento proces je realizován poskytovatelem služby, a který má za cíl uspokojit nehmotné potřeby zákazníka. Služba samotná může být spojena s hmotnými prvky“ (Blecharz, 2015, s. 122). Zkráceně řečeno je služba proces s nehmotným výstupem (Blecharz, 2015).

Kotler (2007) uvádí, že služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé.

Setkání se službou

Na počátku každé služby je setkání s ní a od tohoto momentu se odvíjí vše ostatní. Je to děj, při němž zákazník přichází do styku s obstaravatelem služby, s jeho pracovníky, technologiemi a službami, které poskytuje.

Je to okamžik, v němž marketing, pracovní postupy a lidský faktor mají společně podpořit vytváření a dodání služby, která odpovídá zákaznickovým potřebám, vědomým nebezpečím a očekávání.

Švédský podnikatel Jan Carlzon to nazval „momentem pravdy“, ve kterém zástupci servisní firmy musí přesvědčit zákazníka, že jejich firma je nejlepší volbou (Heskett, 1993).

2.1.1 Historický vývoj pohledu na služby

V minulosti se význam služeb velmi podceňoval. Adam Smith v roce 1776 charakterizoval služby jako statky, které neprodukují žádnou hodnotu (Janečková, 2000).

Jeho názor odmítl Jean Baptiste Sally, který se domníval, že činnosti, které jsou užitečné a dávají uspokojení spotřebitelům, jsou produktivní.

Na počátku 20. století dovedl tuto teorii dále Alfréd Marshall. Řekl, že lidé v duševním a morálním světě nemohou vyrábět jen materiální věci. Karel Marx se stavěl k sektoru služeb podobně jako J. B. Sally a rozděloval proto ekonomické sektory na produktivní a neproduktivní.

Tento přístup převzala centrálně plánovaná ekonomika a výsledkem bylo podcenění celého sektoru a jeho zaostávání za vývojem běžným v západních ekonomikách po několik desítek let (Vašítková, 2014).

2.1.2 Klasifikace služeb

Sektor služeb je dnes velmi rozsáhlý. Služby podle Kotlera (2007) poskytuje:

- vládní sektor (např. úřady, nemocnice, armáda, poštovní služba, policie a hasiči),
- soukromý neziskový sektor (např. muzea, charity, církve, univerzity a nadace),
- podnikatelský sektor (např. letecké společnosti, banky, hotely, pojišťovny, právní firmy, poradenské firmy, realitní kanceláře a filmové společnosti),
- mnozí pracovníci ve výrobním sektoru (např. počítačová operátoři, účetní a firemní právníci),
- pracovníci v maloobchodním sektoru (např. pokladní, úředníci a prodavači).

Pro vytvoření skupin, ve kterých budou služby s podobnými nebo dokonce stejnými charakteristickými rysy, je potřeba služby rozdělit do několika kategorií a druhů (Blecharz, 2015).

Tabulka č. 2.1 Kategorie a druhy služeb

Charakter služby	Kategorie služby - příklad	Druh služby - příklad
Komerční	Dopravní služby	Letecká doprava
		Vlaková doprava
		Autobusová doprava
		Lodní doprava
		Taxi
		Nákladní doprava
	Bankovní a pojišťovací služby	Banka
	Ubytovací a pohostinské služby	Hotel
	Servis výrobků	Autoopravna
Nekomerční	Charita	Pomoc v nouzi
	Veřejné (státní) služby	Ministerstva
		Města a obce
		Školy
		Policie
		Hasiči
	Církev	Kostel

Zdroj: BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník, str. 122-123

2.1.3 Vlastnosti služeb

Všechny služby mají jisté vlastnosti stejné. Těmito znaky jsou nehmotnost, vysoká variabilita kvality, časová omezenost a neoddělitelnost (Blecharz, 2015). Kotler (2007) přidává ještě jednu vlastnost a tou je absence vlastnictví. Tyto vlastnosti budou rozebrány níže.

a) Nehmotnost

Zákazník službu nemůže smyslově vnímat do té doby, než je služba provedena, a proto její kvalitu může hodnotit až poté, kdy ji obdržel. Pro rozhodování, jakého poskytovatele si má zákazník vybrat, hrají roli indicie kvality, jako např. letáky, katalogy, vzhled personálu, reference jiných zákazníků, aj.

b) Vysoká variabilita kvality

Rozhodující vliv na služby a jejich kvalitu má především zaměstnanec poskytovatele služeb. Záleží ne jen na tom, jak je proškolen, motivován, ale také na jeho momentálním rozpoložení. To a mnoho dalšího ovlivňuje změny v kvalitě služeb a redukce variability je hlavním úkolem každého manažera kvality ve službách.

c) Časová omezenost

Služba se vytváří i spotřebovává ve stejnou dobu, proto může vzniknout problém, že někdy je poskytovatel služby maximálně vytížen a jindy se zákazník ani neobjeví. Zatímco nabídka je konstantní, poptávka se může v jistých periodách měnit. Autobusy hromadné dopravy jsou ráno přeplněné, zatímco v noci jsou takřka prázdné.

d) Neoddělitelnost

Poskytovatele služby a zákazníka nelze mnohdy od sebe oddělit a u služeb jako jsou např. školení a cestování je dokonce zákazník součástí služby samotné. Někdy je pro změnu služba vázána na konkrétního poskytovatele nebo na konkrétní osobu, jako např. známý zpěvák nebo věhlasný chirurg (Blecharz, 2015).

e) Absence vlastnictví

Při nákupu zboží, jako je automobil nebo počítač, přechází na zákazníka vlastnické právo na neomezenou dobu a dokonce ho může prodat, když už ho nepotřebuje. Oproti tomu službu nelze vlastnit a lze k ní získat přístup pouze po omezenou dobu. Například pojistku má

člověk po dobu, kdy platí pojistné, dovolenou prožije za pár dní a poté má jen vzpomínkou, ale zboží mu po zakoupení patří navždy (Kotler, 2007).

2.1.4 Marketingový mix služeb

Pomocí nástrojů marketingového mixu se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Marketingový manažer může jednotlivé prvky mixu namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí tak, aby služba uspokojila potřeby zákazníků a přinesla organizaci zisk.

Marketingový mix obsahuje sedm prvků (v angličtině 7P) – produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, materiální prostředí, lidé a procesy (Vašítková, 2014). Tyto prvky budou rozebrány níže.

a) Produkt (product)

Produktem ve službách je určitý proces, jehož klíčovým prvkem je kvalita.

b) Cena (price)

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality.

c) Distribuce (place)

Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě, s místní lokalizací služby a s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby.

d) Marketingová komunikace (promotion)

Vhodné komunikační nástroje, jako jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations, umožňují organizaci rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím.

e) Materiální prostředí (physical evidence)

Ne jen cena, ale i materiální prostředí je důkazem kvality služeb. Může jít například o vlastní budovu či kancelář, nabídku předplatného v divadle nebo o oblečení zaměstnanců.

g) Procesy (processes)

Firma by se měla zaměřit na to, jakých způsobem je služba poskytována, protože dochází k interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Je nutno provádět analýzy

procesů poskytování služeb, klasifikovat je a zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají (Vašítková, 2014).

f) Lidé (people)

Pro řízení vztahů se zákazníky jsou technologie sice důležité, ale zaměstnance nelze nikdy nahradit. Služba se může diferencovat a v závislosti na tom se hodnota podniku zvyšovat, právě pomocí lidských zdrojů. Naopak, pokud několik špatných zaměstnanců poničí výsledky tvrdé práce ostatních, mohou hodnotu firmy i snižovat (Staňková, 2010).

Základním faktorem při výrobě a dodávce služeb jsou právě lidé a v konečném důsledku oni reprezentují firmu u zákazníků (Staňková, 2010).

2.2 Zákazník

Je naprostou nezbytností, aby organizace věděly, kdo je jejich zákazníkem. Je to každý, komu firma odevzdá výsledky vlastní práce (Nenadál, 2011).

Kdo nakupuje produkty firmy a co je k tomu vede (Kozel, 2011):

- spotřebitelé – osoby a domácnosti, které nakupují výrobky a služby pro svou vlastní potřebu,
- výrobci – firmy, které produkt dále použijí, zpracovávají ho nebo ho použijí pro výrobu svých produktů,
- obchodníci – jednotlivci nebo organizace pro jejich další prodej,
- stát – státní instituce, orgány a neziskové organizace pro plnění veřejných služeb,
- zahraniční zákazníci – kdokoliv z výše uvedených s bydlištěm, sídlem nebo podnikáním v zahraničí.

Obecně existují dvě skupiny zákazníků – interní a externí. Interním zákazníkem je zaměstnanec a externím zákazníkem je mimo jiné zprostředkovatel, odběratel a konečný uživatel výrobku nebo služby (Nenadál, 2011).

Spokojenost interního zákazníka je velmi důležitá, protože se odráží na kvalitě produktu, ale zásadnější skupinou jsou externí zákazníci, kteří za výrobky nebo služby platí (Blecharz, 2011).

2.2.1 Spokojený zákazník

Zákazník kupuje zboží nebo služby na základě určitých potřeb, a pokud chce být organizace úspěšným prodejcem a chce své zákazníky skutečně uspokojit, musí tyto požadavky rozpoznat. Pokud je diagnostikuje, měla by dát zákazníkovi najevo, že jen jeho služba může uspokojit jeho potřeby a očekávání (Nový, 2006).

Hlavní činností každé organizace je zjišťování těchto požadavků a jejich převedení na produkt. Požadavkům zákazníka se také říká hlas zákazníka (z angličtiny Voice of Customer nebo zkráceně VOC). Převážně je zjišťujeme z marketingových výzkumů (dotazníků, interview), ze znalostí a zkušeností zaměstnanců a ze zpráv o stížnostech a reklamacích (Blecharz, 2011).

Spokojenost zákazníka je tedy pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a současně byl uspokojen jeho kupní motiv. Motivem koupě může být například zisk/úspora, jistota nebo uznání/prestiž (Nový, 2006).

Až si organizace definuje, kdo je jejím zákazníkem, je možné přistoupit k určení těch znaků, které podmiňují spokojenost zákazníků. Za znaky spokojenosti zákazníků se mají považovat ty znaky produktů, které významně ovlivňují pocity zákazníků a ne všechny znaky kvality, kterým zákazníci často nemusí vůbec rozumět (Nenadál, 2011).

2.3 Kvalita

Mnoho lidí si při vyřčení slova kvalita vybaví špatné zkušenosti s nedokonalými produkty a jejich následnou reklamaci nebo chyby při poskytování služeb. Kvalita se dá ale chápat v daleko širším pojetí (Spejchalová, 2012).

Kotler (2007) tvrdí, že prodávající poskytl kvalitu, kdykoliv jeho produkt splnil nebo překročil očekávání zákazníka a že společnosti, která uspokojuje většinu potřeb svých zákazníků, se říká kvalitní společnost.

Ne jen konkurence nutí podnikatele zabývat se kvalitou své produkce (Veber, 2010).

V minulém století se běžně používala vysoká cena jako indikátor vysoké kvality. Dnes spotřebitelům ani známá značka výrobku nezaručuje dobrou koupi – cena může být přemrštěná a kvalita slabší než zákazník očekává (Blecharz, 2015). „Dokonce kvalita může dramaticky kolísat i u jednoho výrobce v rámci jednoho typu výrobku“ (Blecharz, 2015, s. 21).

Veber (2010) se domnívá, že v dnešní době je konkurenční výhodou, pokud podnikatel nejlépe zkombinuje tyto tři atributy - cenu, kvalitu a čas. Přičemž konkurenční prostředí je díky globalizaci čím dál tím větší, hovoří se o super či megakonkurenci. Jednou z výjimek jsou

instituce veřejné či státní správy a neziskové organizace, kde tlak konkurence není tak velký, jako v soukromé sféře. Podstatný vliv na kvalitu má také technický rozvoj, dobře informovaný zákazník, apod.

Důvody, proč se v dnešní době zabývat jakostí, jsou následující (Spejchalová, 2012):

- zvyšují se nároky zákazníků na současné produkty,
- vzrůstá složitost technologií,
- zvyšují se nároky na bezpečnost a zdravotní nezávadnost produktů,
- hrozí přísné postihy za nedostatky v kvalitě, které mohou ohrozit zdraví zákazníka,
- se špatnou kvalitou hrozí riziko neúspěchu na trhu,
- a jak již bylo výše uvedeno – náročnější konkurenční prostředí.

2.3.1 Pojetí a atributy kvality

Kvalita je technická, ekonomická, sociální veličina a veličina s morálními aspekty (Blecharz, 2011). Tyto veličiny jsou popsány níže.

a) Technická veličina

Produkt plní požadované funkce pouze v tom případě, když technické parametry dosahují cílových hodnot po celou dobu užívání.

b) Ekonomická veličina

Konečným posuzovatelem produktu je vždy zákazník a ten hodnotí úroveň řešení jeho problému (úroveň kvality) na jedné straně, ale na druhé straně také cenu a další náklady spojené s pořízením a užíváním produktu.

c) Sociální veličina

Jakost se mění v závislosti na společensko-ekonomických podmínkách v čase. Vzhledem k ekonomickému vývoji dochází ke změně společenských potřeb a k rozdílnému pohledu zákazníka na kvalitu.

d) Veličina s morálními aspekty

Ekonomicky a morálně správný je pouze ten produkt, který má nulový počet vad a nulový rozptyl okolo cílové hodnoty.

Podle moderního pojetí již není jakost vázána pouze na hmotný výrobek, ale vztahuje se ke každé činnosti (službě) nebo k procesu, který slouží k uspokojování potřeb zákazníka (Blecharz, 2011).

Pokud mají být výrobky a služby kvalitní, očekává se splnění tří atributů: (Veber, 2010)

- **bezvadnost**, poněvadž má-li produkt vady či nedostatky, nemůže být považován za kvalitní,
- **kvalitativní parametry**, protože za kvalitní je považován ten výrobek či služba, nabízející lepší vlastnosti, jako např. výkon, pohodlnost, životnost apod.,
- **stabilita**, neboť zákazníci očekávají, že produkty budou mít vyrovnanou a stále dobrou stabilitu jakosti, a to s minimálními odchylkami.

Organizace by se měla snažit systematicky zabezpečovat kvalitu výrobků nebo služby v rámci procesů v organizaci (Spejchalová, 2012).

2.3.2 Management kvality

Hlavní roli v managementu kvality v rámci Evropy má přístup za použití mezinárodních norem, které určují požadavky na systém managementu kvality, zkráceně z angličtiny QMS (Quality Management System). QMS bývá často rozšířen a vylepšen o další postupy, které pramení z filozofie Total Quality Management (zkráceně TQM).

Existuje mnoho principů, na kterých je založen moderní management kvality, každopádně dvěma základními prvky jsou zaměření se na zákazníka a procesní řízení (Blecharz, 2015).

Dalšími principy, které uvádí Nenadál (2011) jsou například vůdcovství, zapojení zaměstnanců, učení se, flexibilita, neustálé zlepšování, management na základě faktů, vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli a společenská odpovědnost.

Mezinárodní normy pro systémy managementu jsou vydané organizací ISO (International Organization for Standardization) se sídlem ve Švýcarsku (Blecharz, 2015).

Požadavky na systém managementu kvality specifikuje mezinárodní norma ISO 9001. Zabývá se principy řízení dokumentace, infrastruktury, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů, interními audity za účelem získávání zpětné vazby, ale také zavádění procesů komunikace se zákazníky.

V září 2015 vyšlo novelizované vydání normy ISO 9001:2015 a do českého jazyka byla přeložena v únoru 2016 pod názvem ČSN EN ISO 9001:2016¹.

Další důležitou normou pro QMS je norma ISO 9000, kde jsou popsány základní principy systémů managementu kvality a jsou zde definovány související termíny. Jednou ze změn, kterou přineslo novelizované vydání této normy pod názvem ISO 9000:2015 (v českém jazyce pod názvem ČSN EN ISO 9000:2016) je, že při překladu slova „quality“ je preferován termín „kvalita“ a pojmenování „jakost“ je pouze dovolený název².

Existují i další normy pro jiné systémy managementu a jsou to například normy (Blecharz, 2015):

- ISO 14001 - Systém environmentálního managementu,
- ISO 27001 - Systém bezpečnosti informací,
- ISO 50001 - Systém managementu hospodaření s energií,
- ISO 22000 - Systém managementu bezpečnosti potravin,
- ISO/TS 16949 - Systém managementu kvality pro výrobce dílů v automobilovém průmyslu,
- ISO 13485 - Systém managementu jakosti při výrobě zdravotnických prostředků.

Po vytvoření příslušného systému managementu si většina firem nechá tento systém certifikovat (Blecharz, 2015). „Certifikaci provádí nezávislá třetí strana a výstupem je tzv. certifikát, který představuje potvrzení shody s příslušnými požadavky dané normy“ (Blecharz, 2015, s. 37).

V QMS je jednou z nejdůležitějších aktivit neustálé zlepšování. K tomu slouží především tzv. nástroje kvality, které umožňují relativně jednoduchým způsobem analyzovat data.

Nástroje managementu kvality

Nástroje managementu kvality patří mezi jednodušší aplikace, ke kterým uživatel nepotřebuje žádné zvláštní dovednosti, proto není důvod, proč by se tyto nástroje nemohl naučit v organizaci prakticky kdokoli (Blecharz, 2015). Tyto nástroje jsou charakterizovány níže.

¹ ČSN EN ISO 9001 : 2016. *Technické Normy*. [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-02-05] Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_9001.html

² ČSN EN ISO 9000 : 2016. *Technické Normy*. [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-02-05] Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>

a) Sběr a záznam dat

Pro většinu nástrojů a metod kvality je sběr a záznam dat prvotním krokem. Je třeba stanovit, kdo bude sběr provádět, kdy a kde se budou data sbírat a proškolit daného pracovníka. Využívá se různých formulářů, které jsou většinou v tabulkové podobě.

b) Vývojové diagramy a procesní mapy

Vývojové diagramy se standardně používají pro grafické znázornění procesů, které umožňuje lepší porozumění všem souvislostem mezi jednotlivými činnostmi v procesu a následné nalezení problému. Procesní mapa je rozšířená podoba vývojového diagramu.

c) Diagram příčin a následků

Tomuto diagramu se také říká Ishikawa diagram nebo také diagram příčin a důsledků. Využívá se pro analýzu kauzálních vztahů příčin a následků a jeho výstupem, kromě vizuálního zobrazení, je i nalezení tzv. kořenových příčin problému.

d) Matice příčin a následků

Matice příčin a následků slouží k určení konkrétního vstupu procesu, který má největší vliv na splnění nebo nesplnění požadavků zákazníka.

e) Bodový diagram

Bodový diagram znázorňuje závislost mezi nezávislou proměnnou X a závislou proměnnou Y .

f) Histogram

Histogram je sloupkový graf četností zkoumaného jevu a podle jeho tvaru lze určit, zda je proces stabilní nebo zda tam působí nějaké nežádoucí vlivy, které způsobují nestabilitu.

g) Paretova analýza

„Paretova analýza nám umožňuje identifikovat např. problémy, jevy, náklady, vady, sortiment aj. podle četnosti (peněz, frekvence aj.) jejich výskytu v procesu.“ (Kovács, 2015, s. 99)

h) Regulační diagram

Regulační diagram je průběhový diagram s horní a dolní regulační mezí. Tyto meze jsou nakresleny na obě strany od průměrné hodnoty procesu. Pokud jsou v procesu přítomny pouze náhodné jevy a všechna data leží uvnitř těchto regulačních mezí, tak je proces pod kontrolou. Jestliže jeden nebo více bodů leží mimo meze, pak se jedná o proces mimo kontrolu.

i) Párové srovnání

Princip párového srovnávání je založen na volbě mezi dvěma variantami, kdy lidský mozek jednodušeji zvolí preferenci oproti porovnávání například deseti variant.

j) Brainstorming

Brainstorming je technika, při které se generuje velké množství nápadů v relativně krátké době cca 5-15 minut. Po brainstormingu následuje screening (výběr nápadů), kde je možné použít postup párového srovnávání a vybrat tu nejlepší variantu.

V další části této kapitoly bude podrobněji probrána Paretova analýza, která je použita v praktické části práce.

2.3.3 Paretova analýza

Analýza se jmenuje podle italského ekonoma, který v roce 1895 objevil, že 80 % bohatství Italů vlastní pouze 20 % lidí. Tomuto faktu se dodnes říká Paretovo pravidlo 80/20, tedy 20 % příčin přispívá k 80 % problémů a cílem analýzy je nalézt tyto příčiny (Blecharz, 2015).

Americký statistik M. O. Lorenzo znázornil tento vztah v roce 1905 křivkou, které se dodnes říká Lorenzova křivka. Paretova analýza se začala v managementu kvality prosazovat až díky J. M. Jurajovi, který v roce 1970 vytvořil tzv. Paretův diagram. Ten určuje priority pro řešení problému prostřednictvím uspořádání sledovaných faktorů podle jejich významu a oddělení významných elementů od nevýznamných (Veber, 2010).

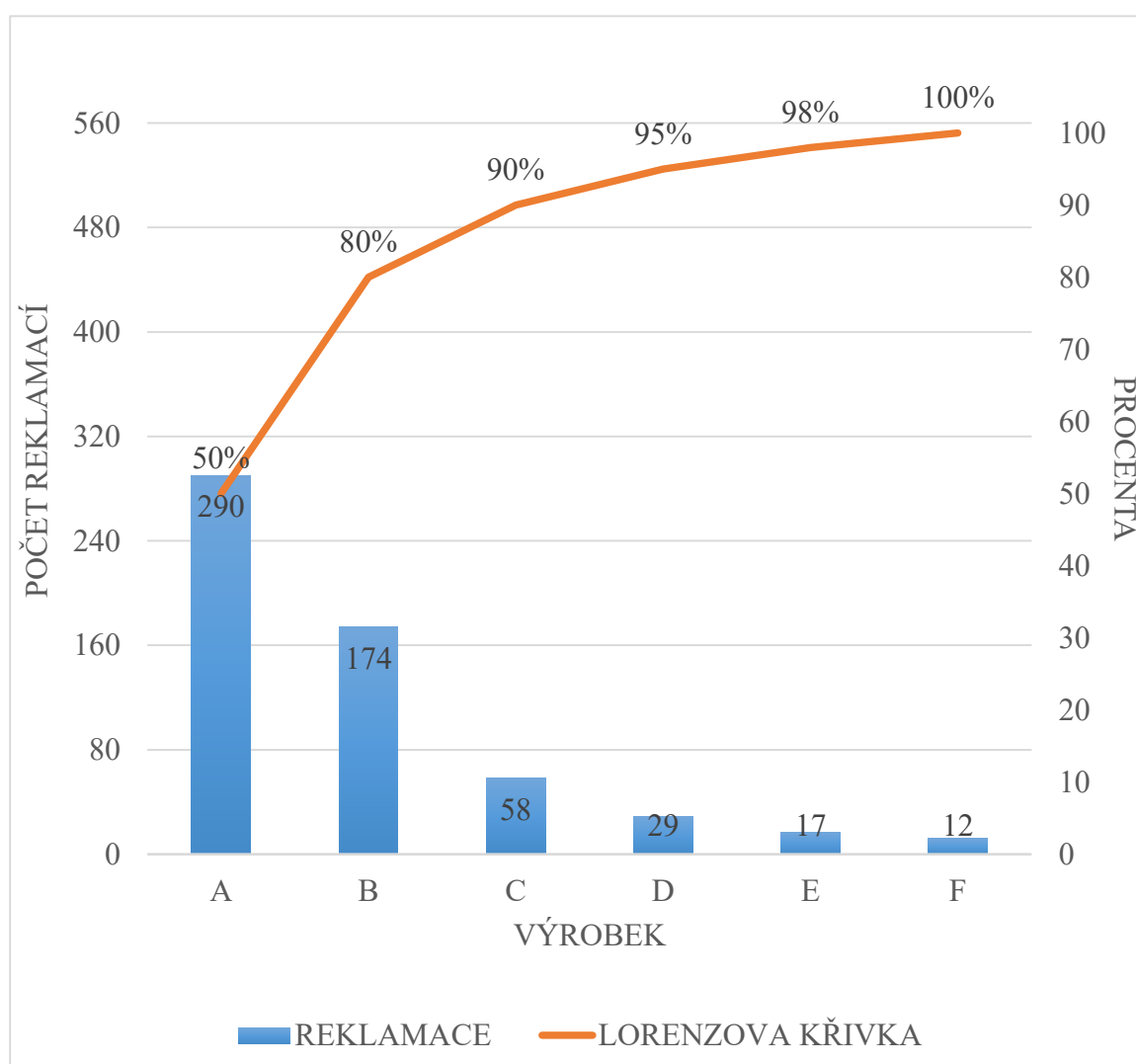
Při aplikaci Paretovy analýzy se postupuje následovně (Nenadál, 2011):

- zvolí se faktory,
- zvolí se hlediska analýzy,
- posbírají a zaznamenají se data,
- sestrojí se Paretův diagram,

- zvolí se kritéria pro stanovení životně důležité menšiny faktorů a stanovení těchto faktorů,
- analyzují se faktory, které byly určeny jako životně důležitá menšina.

Paretův diagram je považován za obecnou metodu zjišťování priorit a je cenným pomocníkem při určování, kterým faktorům je třeba věnovat největší pozornost, protože není možné se při nastalých problémech věnovat všem příčinám, ale jen těm nejvýznamnějším (Veber, 2010, s. 272). Příklad Paretova diagramu je znázorněn v následujícím grafu č. 2.1.

Graf č. 2.1 Paretův diagram



Zdroj: Vlastní

Z grafu je patrné, že 80 % reklamací se týká jen výrobku A a B. Kvalitě právě těchto výrobků by měla být věnována největší pozornost.

Paretova analýza i jiné dříve zmíněné nástroje kvality se využívají nejen pro kvalitu výrobků, ale také pro kvalitu služeb, které je věnována další část práce, kde také autorka uvádí, jak kvalitu služeb vnímá zákazník.

2.3.3 Kvalita služeb a její vnímání zákazníkem

Služby mají vynikající kvalitu, pokud se shodují s požadavky cíle. Jestliže chce zákazník provést opravu auta za tři dny, není bezpodmínečně nutné ho opravit za tři hodiny. Podle tohoto cíle – tři dny, nebo tři hodiny – mohou být úrovně kvality zcela přiměřené (Horovitz, 1994).

Kvalita služeb se musí plánovat. Při plánování se zohledňují měřitelné znaky procesu, které chce organizace splňovat. Mezi tyto znaky patří různé časové ukazatele (doba trvání služby, čas čekání na službu, apod.), cenové ukazatele a případně i technické parametry (např. rychlost internetového připojení).

Tam kde službu provádí automat (automat na kávu, automat na platbu na parkovišti), lze hodnotit kvalitu služby stejně jako u výrobků. U služeb, kde klíčovou roli hraje interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, bude hrát klíčovou roli zákazník a jeho vnímání kvality (Blecharz, 2015).

Zákazník obvykle používá při posuzování kvality služeb kritéria, která lze sloučit do pěti pojmů: (Vašítková, 2014)

- **hmotné prvky** – vzhled budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností,
- **spolehlivost** – přesnost výkonu služby, dostupnost služby,
- **schopnost reakce** – vstřícnost a snaha, schopnost a pohotovost reakce na přání zákazníků,
- **jistota** – zdvořilost, kvalifikace, bezpečnost procesu poskytnutí služby, důvěryhodnost;
- **empatie, pochopení** – pochopení potřeb a vcítění se do požadavků zákazníka, dobrá komunikace.

Klíčovou roli v posuzování kvality hraje očekávání zákazníka. Na příklady situací očekávání versus kvalita provedené služby poukazuje tabulka č. 2.2 (Blecharz, 2015).

Tabulka č. 2.2 Očekávání zákazníka a kvalita služeb

Očekávaná kvalita	Symbol kvality	Skutečná kvalita služby	Výsledek (kvalita vnímaná zákazníkem)
Hotelový pokoj se třemi okny a balkónem	↓	Hotelový pokoj s jedním oknem a bez balkónu	Nespokojený zákazník (nevrátí se)
Doručený dopis na druhý den	=	Doručený dopis na druhý den	Spokojený zákazník (může se vrátit)
Internetové připojení s rychlostí 1MB/s	↑	Internetové připojení s rychlostí 2 MB/s	Spokojený + loajální zákazník (neodejde od poskytovatele, nebo se bude neustále vracet)

Zdroj: upraveno podle BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník, str. 124

Z tabulky vyplývá, že zákazník bude nespokojený vždy, pokud nedostane to, co očekával. Jestliže firma kromě splnění očekávání poskytne zákazníkovi i nadstandardní bonus kvality, vytvoří si jeho loajalitu a tím si zajistí, aby neodcházel ke konkurenci. Nadstandardním bonusem kvality je něco, co zákazník neočekával, ale víme, že ho to potěší (Blecharz, 2015).

Pokud je v organizaci vysoká míra spokojenosti zákazníků, dají se předpokládat jejich opakované nákupy a pozitivní reference tzv. loajalita zákazníků. Naopak nízká spokojenost může vést ke stížnostem a reklamacím a k reálné ztrátě zákazníka (Nenadál, 2011).

2.4 Analýza spokojenosti zákazníků

Pro uspokojení potřeb zákazníka by měla každá organizace monitorovat, jak kupující vnímají dodané výrobky a služby (Nenadál, 2011).

Organizace může sbírat sekundární data, která byla shromážděna k jinému účelu a již někde existují, nebo primární data, která jsou nově shromážděna ke specifickému účelu nebo pro specifický projekt.

Existuje pět hlavních způsobů, při kterých, se získávají primární data (Kotler, 2007):

- **pozorování**, kdy lze spotřebitele sledovat při nákupech nebo při používání výrobků,
- **výzkum prostřednictvím sledované skupiny** (nebo také focus group), kdy je pečlivě vybrána skupina šesti až deseti lidí, kteří diskutují o různých tématech společenského zájmu,
- **sběr dat o chování zákazníků**, protože nákupy odrážejí jejich preference a často jsou spolehlivější než výroky, které poskytují výzkumníkům,
- **experiment**, jehož účelem je zachytit vztahy příčin a následků,
- **dotazování**, prostřednictvím kterého společnosti získávají informace o tom, co lidé vědí, v co věří, jaké mají preference a jak jsou spokojeni.

2.4.1 Dotazování

Celkový počet zákazníků bývá většinou příliš vysoký na to, aby se bez extrémně vysokých nákladů mohla zkoumat spokojenost každého z nich. Proto je důležité realizovat výběr respondentů tak, aby byl vzorek dostatečně reprezentativní (Nenadál, 2011).

Výběr respondentů může probíhat třemi způsoby: (Blecharz, 2015)

- **census** – vybereme všechny zákazníky naší organizace (dá se použít tam, kde je počet zákazníků relativně malý),
- **výběr dle úsudku** – např. lidé s určitým vzděláním,
- **statistický vzorek** – kdy se za pomoci statistiky a pravděpodobnosti určí příslušná velikost vzorku a následným náhodným výběrem se zaručí jeho reprezentativnost.

Dobrý vzorek přesně odpovídá populaci, o níž chce výzkumník něco zjistit. Jediným rozdílem je, že je trochu menší. Pro získání reprezentativního vzorku je proto možné provádět stratifikaci. Stratifikace vzorku je technika, kdy se nevybírají respondenti náhodným výběrem, ale jsou záměrně vybráni jedinci správného typu (Walker, 2013).

Minimální velikost vzorku by měla být v rozmezí 50-250 respondentů (Blecharz, 2015).

Dotazování se uskutečňuje pomocí zvoleného kontaktu s dotazovaným (respondentem) a vybraného nástroje (dotazník, záznamový arch). Kontakt s respondentem může být přímý, bezprostřední nebo naopak zprostředkovaný tazatelem vstupujícím mezi výzkumníka a respondenta (Foret, 2003).

Data mohou být sbírány prostřednictvím: (Nenadál, 2011)

- telefonu,
- elektronické nebo klasické pošty,
- osobního rozhovoru se zákazníky,
- metodou „pro forma“, kdy zákazníci mohou reagovat na dotazníky po poskytnutí služby u výstupu z obchodního centra.

Nejběžnějším nástrojem, který se při sbírání dat používá je dotazník a to díky své flexibilitě (Kotler, 2007).

2.4.2 Dotazník

Dotazník představuje papírový nebo elektronický formulář se skupinou otázek, na které respondenti odpovídají. Význam dotazníku spočívá v získání informací od respondentů, poskytnutí struktury a řízení rozhovoru, zajišťování jednotné šablony pro zapisování odpovědí od dotazovaných a zjednodušení procesu zpracování dat (Kozel, 2011).

Aby byly informace získané od zákazníků objektivní, je nutné věnovat adekvátní pozornost přípravě dotazníku. Organizace by měla při jeho tvorbě definovat soubor vstupních otázek, zvolit vhodný formát dotazníku, popsat vstupní informace pro zákazníka a následně uspořádat dotazník (Nenadál, 2011).

Konstrukce otázek dotazníku

Jelikož je každý výzkum jedinečný, neexistuje přesný návod, jaké otázky v dotazníku musí být a jakou mají mít podobu. Nicméně pro eliminaci chyb způsobené respondentem by měly být otázky takové, aby jim dotazovaní porozuměli a byli schopni a ochotni na ně odpovídat (Kozel, 2011).

Otázky by měly s dostatečnou přesností poskytnout analýzu pocitů zákazníka odvozených od jeho zkušeností. Podle řady názorů by otázek nemělo být více než 15 (Nenadál, 2011).

Foret (2003) uvádí, že existují dva typy otázek tzv. otevřené a uzavřené, případně jejich kombinace. Otevřené otázky jsou podnětem k zamyšlení, respondenti se mohou vyjádřit k otázce zcela svobodně a svými slovy. U uzavřených otázek je nabízeno několik variant odpovědí a respondent je nucen si jednu nebo několik vybrat. Uzavřené otázky mohou být dichotomické nebo polytomické. Dichotomické jsou otázky, které připouštějí jen dvě

možnosti - ano nebo ne. Polytomické otázky mohou být s možností výběru jedné alternativy, volby několika alternativ nebo s uvedením pořadí alternativ.

Sedláková (2014) člení otázky podle cíle výzkumu na meritorní, identifikační a technické. Meritorní otázky se zaměřují na výzkum klíčových dat. Jsou věcné a týkají se přímo výzkumného tématu. Identifikační otázky jsou nejčastěji socio-ekonomické nebo demografické a mají za úkol zjistit údaje o výzkumných jednotkách. Technické otázky zjišťují průběh dotazování, věrohodnost šetření, zvolenou formu a srozumitelnost použitého výzkumného nástroje nebo vystupování tazatele.

Formát dotazníku

Čím menší formát papíru je zvolen (za podmínky čitelnosti textu), tím větší návratnost dotazníku může být očekávána. Pro dotazovaného bude sympatičtější papírová forma o třiceti otázkách na složeném listu formátu A4 (čtyři stránky formátu A5) než poloviční množství otázek na čtyřech samostatných stránkách A4. Důležitá je také časová náročnost, kdy se doporučuje, aby vyplnění dotazníku nezabralo více než dvacet minut (Kozel, 2011).

Existují dva základní formáty dotazníku. První z nich je formát check-listů. Check-listy obsahují otázky, na které respondent reaguje odpověďmi typu „ano“ nebo „ne“. Druhý a preferovanější je Likertův formát resp. formát numerický, který připomíná způsob známkování jednotlivých znaků spokojenosti zákazníků. Může se použít např. pětistupňová hodnoticí škála (Nenadál, 2011).

Dotazník by měl být: (Kozel, 2011)

- srozumitelný,
- přehledně uspořádaný pro snadnou orientaci,
- jednoduchý pro vyplňování s dostatečnou nabídkou variant odpovědí a s možností psaných odpovědí,
- formálně upravený.

Vstupní informace

Vstupní informace by měly zákazníka informovat se smyslem a cíli dotazníku, popsat způsob jeho vyplňování a také pozitivně motivovat respondenty k co nejobjektivnějším odpovědím (Nenadál, 2011).

Při tvorbě dotazníku je významným momentem určení metody, pomocí které budou výsledky vyhodnocovány (Blecharz, 2015).

2.5 Metody analýzy dat

At' si organizace zvolí jakýkoliv způsob analýzy dat, je třeba mít na zřeteli, že (Nenadál, 2011):

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníka rozdílnou závažnost,
- pro poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti, je podstatné realizovat měření pravidelně a stejnou metodikou,
- s výsledky měření míry spokojenosti mají být obeznámeni všichni zaměstnanci organizace, a ne pouze vrcholové vedení.

Autorka v práci dále popisuje tyto vybrané metody analýzy dat:

- Okno zákazníka,
- Diferenční analýza.

2.5.1 Okno zákazníka

Okno zákazníka je jednoduchá metoda, která slouží pro prvotní orientaci ohledně kvality služeb. Metoda zjišťuje kvalitu a důležitost jednotlivých znaků služby a používá při tom stupnici se škálou 1 až 4 body.

Bodová stupnice pro kvalitu (Blecharz, 2015):

- vynikající – 4 body,
- dobrá – 3 body,
- dostatečná – 2 body,
- špatná – 1 bod.

Bodová stupnice pro důležitost:

- velmi důležitý – 4 body,
- důležitý – 3 body,
- méně důležitý – 2 body,
- naprosto nedůležitý – 1 bod.

Bodová stupnice se sudým počtem kategorií má tu výhodu, že neobsahuje neutrální pozici, a proto respondent musí vyjádřit nějaký postoj (Kozel, 2011).

Otázka v dotazníku při měření kvality služeb v restauraci může vypadat následovně: (Blecharz, 2015)

Otázka č. 1d): Jak byste hodnotil kvalitu jídla v této restauraci?

Vynikající ☐

Vcelku dobrá ☐

Spíše špatná ☐

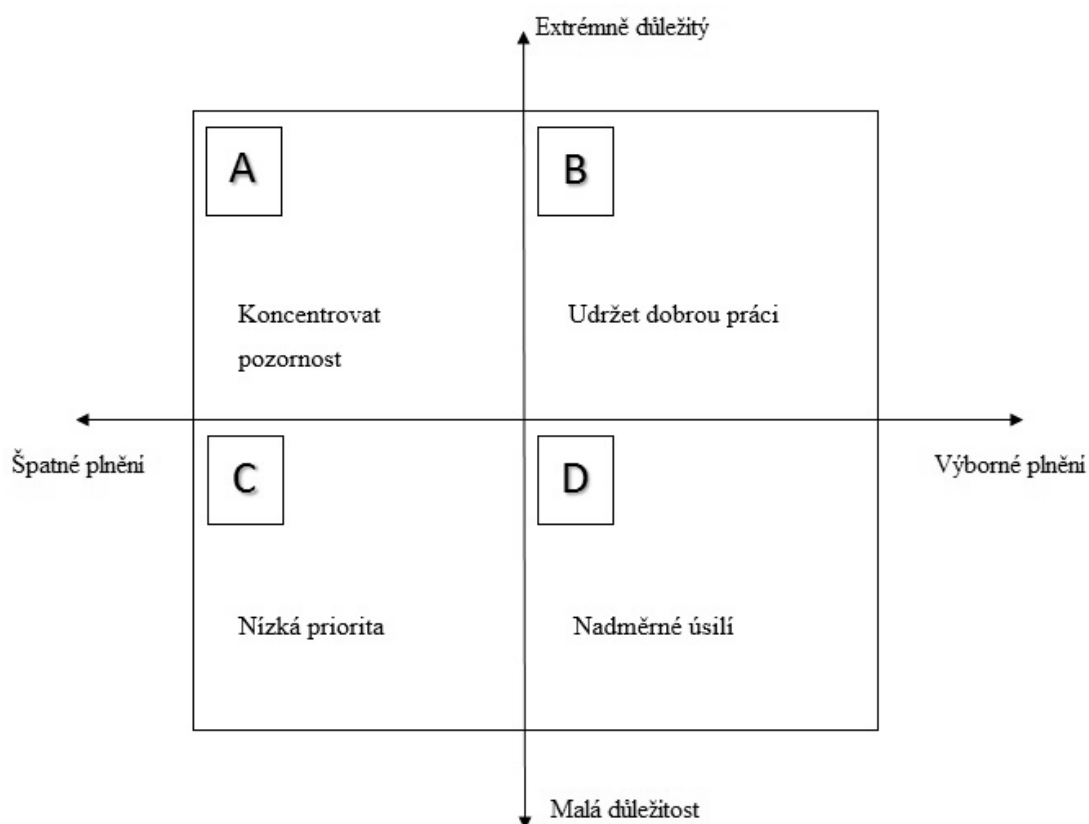
Nevyhovující ☐

Respondent pouze zakřížkuje příslušné políčko.

Po vyplnění všech otázek dotazníku respondentem, se přiřadí k jednotlivým odpovědím body podle bodové stupnice a vypočítají se aritmetické průměry, popřípadě výběrová směrodatná odchylka (Blecharz, 2015).

K tomu může dobře posloužit nějaký statistický software, který potřebuje pouze správně připravená data a zvolenou analýzu, kterou má provést (Kozel, 2011).

Výsledky budou následně znázorněny v grafu se čtyřmi kvadranty, viz obrázek č. 2.1.



Obrázek č. 2.1 Okno zákazníka

Zdroj: BLECHARZ, Pavel. Základy moderního řízení kvality, str. 101

Kvadrant A znázorňuje servisní znaky, které nejsou adekvátně plněny a vyžadují bezodkladné zlepšení.

Kvadrant B představuje ty servisní znaky, které jsou plněny odpovídajícím způsobem, a úsilím organizace by mělo být tuto úroveň udržet.

Kvadrant C zahrnuje podpůrné servisní znaky, které jsou plněny podprůměrným způsobem, nicméně vzhledem k jejich důležitosti nevyžadují okamžitou pozornost.

Kvadrant D představuje servisní znaky s podpůrnou důležitostí, které jsou plněny nadprůměrně, avšak vzhledem k jejich důležitosti, nadměrné úsilí nemá významný efekt (Blecharz, 2015).

2.5.2 Metoda „Diferenční analýzy“

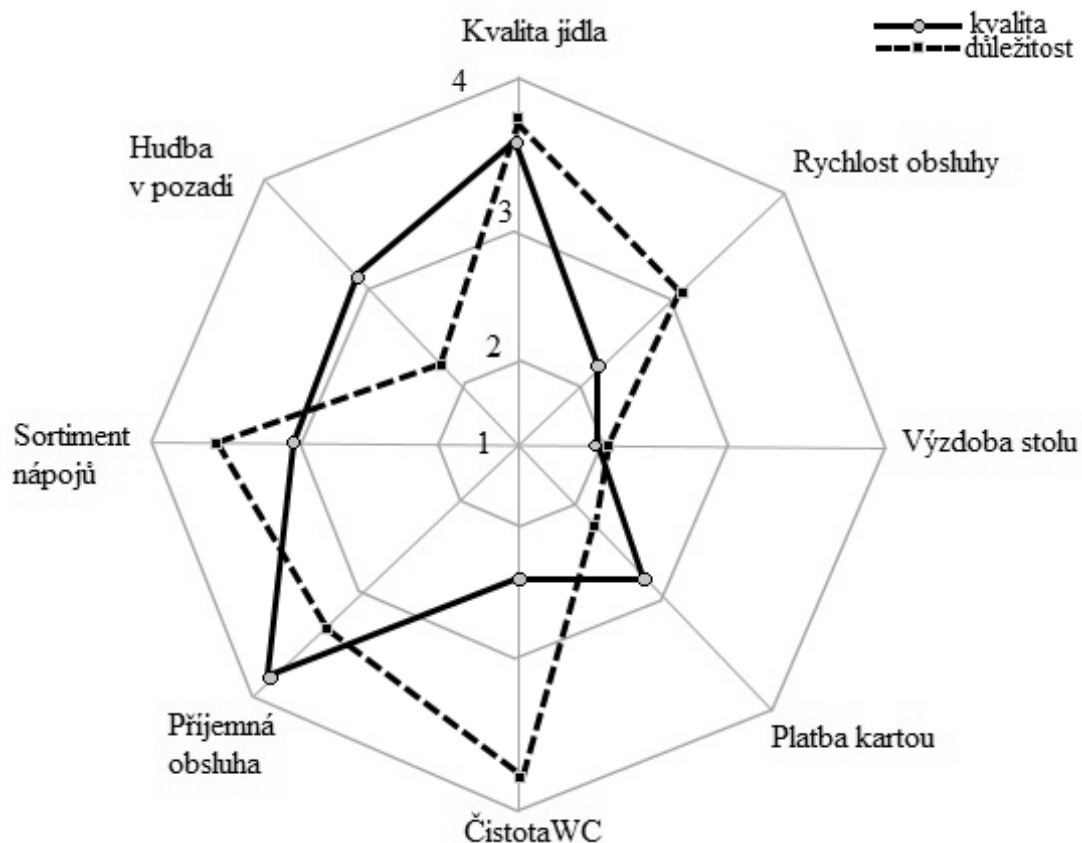
Diferenční analýza (Gap analýza) patří mezi metody rozhodování a řešení problémů. Jedná se o jednoduchou metodiku, postup a je využitelná v situacích, kdy dochází k plánování nějaké strategie nebo změny³.

V této metodě jde o vystihnoutí rozdílu (diference) mezi úrovní kvality a důležitostí daného znaku služby. Bodová stupnice může být stejná jako u metody „Okno zákazníka“, ale není to nezbytně nutné. Pro vyhodnocení výzkumu se opět vyčíslí průměrná úroveň kvality a průměrná důležitost daného znaku.

Diference se vypočítá jako rozdíl mezi průměrnou úrovní kvality Q a průměrnou důležitostí D . Velikost této difference ($Q - D$) ukazuje, které znaky mají prioritu pro nápravu. U negativních hodnot je kvalita vzhledem k důležitosti znaku nízká, proto je nápravné opatření bezpodmínečně nutné. Naopak u kladných hodnot je kvalita vyšší než jakou důležitost znaku vyžaduje, to ovšem neznamená, že musí být kvalita okamžitě snížena.

Pro grafické znázornění se využívá paprskový diagram. Z následujícího obrázku č. 2.2, kde je znázorněn průzkum spokojenosti zákazníka v restauraci, jsou dobře vidět rozdíly mezi kvalitou a důležitostí. V tomto případě je největší záporná difference, a tudíž i největší problém v rychlosti obsluhy a také v čistotě toalet (Blecharz, 2015).

³ Diferenční analýza. *ManagementMania*. [online]. ©2011-2013 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/diferencni-analyza>



Obrázek č. 2.2 Paprskový diagram – průřezem spokojenosti zákazníka v restauraci

Zdroj: BLECHARZ, Pavel. Kvalita a zákazník, str. 66

2.5.4. Další metody analýzy dat

Mezi nejznámější metody analýz patří **Index spokojenosti zákazníků**. Je založen na předpokladu, že se pro posuzování vnímání zákazníků použije Likertova, verbální nebo numerická škála a stanoví se závažnost jednotlivých znaků spokojenosti. Dalším předpokladem je, že znaky spokojenosti se mohou téměř vždy rozlišovat jak pro hmotné výrobky, tak i pro poskytovatele služeb, např. čas dodávky (Nenadál, 2011).

Přínosem měření indexu spokojenosti zákazníka je mimo jiné získávání kvalifikovaných podkladů pro zlepšení systému řízení jakosti, pro efektivnější práci managementu a k marketingovému rozhodování a plánování⁴.

⁴ Spokojenost zákazníka. *Spokojenost ON-LINE*. [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html

Nejznámějšími národními indexy spokojenosti zákazníků (NISZ) jsou (Nenadál, 2004):

- **ACSI** „The American Customer Satisfaction Index“ - USA,
- **SCSB** „The Swedish Customer Satisfaction Index“ – Švédsko,
- **DK** „The Deutsche Kundenbarometer“ – Německo,
- **EPSI** „The European Performance Satisfaction Index“ – Evropa,
- **NCSB** „The Norwegian Customer Satisfaction Barometer“ – Norsko,
- **SWICS** „The Swiss Index of Customer Satisfaction“ – Švýcarsko.

Dalšími metodami analýzy dat jsou např. technika kritických případů CIT (Critical Incident Technique) metoda ECSI (European Customer Satisfaction Index), metoda SERVQUAL (Service Quality) a další.

Technika kritických případů CIT slouží i k identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo neuspokojení zákazníků poskytovaných služeb. Při této metodě se shromažďují informace pomocí přímých rozhovorů se zákazníky, kteří popisují momenty při realizaci služeb, které jim obzvlášť utkvěly v paměti. Tyto situace se následně analyzují a klasifikují (Vašítková, 2014).

Metoda **ECSI** sleduje následující oblasti: image, očekávání, vnímání kvality, vnímání hodnoty, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka a loajalitu zákazníka⁵.

Metoda **SERVQUAL** je podle Vašítkové (2014, s. 200) nejvíce propracovanou metodou, která se používá při hodnocení různých prvků kvality služeb. Zákazník je požádán, aby před poskytnutím služby ohodnotil na škále od 1 do 10, jakou úroveň příslušné vlastnosti očekává a následně by určil, v jaké úrovni mu byla poskytnuta. Pokud je očekávané hodnocení vyšší než reálné, je to znamení nízké kvality (Vašítková, 2014).

⁵ Spokojenost zákazníka. *Spokojenost ON-LINE*. [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>

3 Charakteristika vybrané pobočky České pošty, s.p.

3.1 Profil společnosti

Firma:	Česká pošta, s.p.
Právní forma:	Státní podnik
Sídlo společnosti:	Politických vězňů 909/4, 225 99 Praha 1
IČ:	47114983
ID datové schránky:	kr7cdry
Zákaznická linka:	840 111 244
E-mail:	info@cpost.cz

Zakladatelem České pošty je Ministerstvo vnitra České republiky a podnik v současnosti zaměstnává 30 418 zaměstnanců⁶.



Obrázek č. 3.1 Logo České pošty

Zdroj: ČESKÁ POŠTA⁷

Správa a řízení podniku

Statutárním orgánem je generální ředitel Ing. Martin Elkán, který řídí činnost podniku, jedná jeho jménem a rozhoduje o všech záležitostech České pošty, pokud nejsou vyhrazeny zákonem. Na činnost generálního ředitele dohlíží dvanáct členů dozorčí rady, kteří mimo jiné uskutečňují podnikatelské záměry. Členy dozorčí rady volí a odvolávají zaměstnanci podniku a Ministerstvo vnitra České republiky. Dozorčí rada zřizuje výbory, které předběžně a podrobně projednávají materiály, kterými se následně dozorčí rada zabývá.

⁶ Základní informace. *Česká pošta*. [online]. ©2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace>

⁷ Logo ke stažení. *Česká pošta*. [online]. ©2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/ke-stazeni/logo-cp>

Poslání a strategické cíle

Posláním České pošty je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb, zboží a to tradičními i elektronickými formami. Podnik považuje za nezbytné neustálé zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti a má v úmyslu nadále úzce spolupracovat se státní správou.

Liberalizace poštovních služeb

V České republice je oblast poštovních služeb v působení Českého telekomunikačního úřadu (zkr. ČTÚ), který udělil Česká pošta na období 2013-2017 poštovní licenci, na základě které musí zajistit základní služby ve stanoveném rozsahu, dostupnosti a kvalitě. Jelikož je český trh poštovních služeb od 1. 1. 2013 plně liberalizován, ČTÚ stanovuje povinnosti provozovatelů poskytujících nebo zajišťujících poštovní služby, rámec pro vykazování nákladů a výnosů a financování dostupnosti základních služeb.

Organizace pobočkových sítí

Na základě projektu Pošta Partner je od roku 2015 naplánovaný desetiletý proces, na jehož konci bude Česká pošta provozovat 691 vlastních poboček a ostatních 2 526 míst bude fungovat ve formě Pošt Partner⁸.

V současné době má Česká pošta 3 217 provozoven a v letošním roce plánuje uzavřít 200 smluv o provozování Pošty Partner. Pošta Partner je plnohodnotná provozovna České pošty a občané obcí s již zavedenou Poštou Partner oceňují příznivější rozsah hodin pro veřejnost.⁹

Česká pošta je rozdělena na doručovací a účelové sítě a na pobočkové sítě. Pobočkové sítě jsou dle organizační struktury podniku rozčleněny následovně:

- Pobočková síť Jižní Čechy,
- Pobočková síť Západní Čechy,
- Pobočková síť Severní Čechy,
- Pobočková síť Východní Čechy,
- Pobočková síť Jižní Morava,
- Pobočková síť Severní Morava,
- Pobočková síť Praha.

⁸ Česká pošta s.p. *Výroční zpráva 2014*. [online]. Praha: R MEDIA, ©2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/2752829/Posta_VZ_2014_CZE_08.pdf

⁹ O Poště Partner. *Česká pošta*. [online]. ©2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.partnercp.cz/o-poste-partner>

Pobočka České pošty v Hranicích s názvem Hranice 1 patří do Pobočkové sítě Severní Morava. V budově, ve které se nachází tato pobočka je také Doručovací a účelová síť, pod kterou spadají doručovatelé.

Autorka se bude následně v práci zabývat pouze pobočkou Hranice 1.

3.2 Pobočka České pošty, s.p. v Hranicích

Adresa pobočky:	Tř. 1. máje 1901	
	Hranice I-Město	
	753 01	
Kontakt:	telefon: 581 694 521	
	fax: 581 694 538	
Otevírací doba:	pondělí - pátek	8:00 – 18:00
	sobota	8:00 – 12:00
	neděle	zavřeno

3.2.1 Historie pobočky

Poštovní stanice v Hranicích byla zřízena roku 1784 na náměstí, jako první pošta v přerovském okrese. Listovní pošta byla vypravována denně, a to i v neděli. Kurz do Vídně odjížděl v poledne a na místě byl třetí den ráno.

Pošta představovala nejdřív jen poštmistra, písaře a úředního listonoše. Zásilky si většinou odnášeli poslové vrchnosti. Postupně provoz vzrůstal a služba byla velmi náročná. Po zavedení dopravy osob a zásilek po železnici nastal na chvíli pokles provozu pošty.

Nový majitel, většinou poštministr, vždy hledal lepší umístění provozu a větší prostory, proto se pošta v Hranicích několikrát v historii přemístila. Po prodloužení železniční tratě byla vybudována také pobočka na nádraží, která byla později zrušena. Na konci 19. století byl v provozu zaveden telegrafní úřad, telefon a poštovní spořitelna. Za okupace byla v Hranicích zřízena i Říšskoněmecká služební pošta.

Po roce 1945 prošla hranická pošta mnoha organizačními změnami a stala se prvním okrskovým poštovním úřadem nadřízeným 12 poštovním úřadům v jeho okrese.

Od začátku 21. století se pošta nachází ve druhém patře obchodního centra Koloseum na Třídě 1. máje, jako řídicí pošta pro 15 satelitních poboček. Pobočka disponuje vyvolávacím systémem a má bezbariérový přístup.

Na poště jsou přepážky uzpůsobené pro výdej a podání balíkových zásilek, přepážka České pojišťovny, přepážka Poštovní spořitelny, 4 univerzální přepážky a 1 uzavřená přepážka pro výdej větších finančních obnosů.

3.2.2 Organizační struktura

Organizační struktura je graficky znázorněna v příloze č. 1. Pošta Hranice má v současnosti 19 zaměstnanců. Řízení pošty má na starost vedoucí pošty spolu s vedoucí provozu. Vedoucí pošty je přímá nadřízená vedoucí provozu, satelitních pošt a administrátorů. V její kompetenci jsou následující činnosti:

- odpovědnost za obchodní činnost pošty (zajištění plánu výnosů pošty a plánu produktů aliančních partnerů),
- odpovědnost za zajištění požadované kvality poštovních služeb,
- účast na poradách s vyšším managementem, kterému se zodpovídá,
- hospodaření pobočky podle stanovených limitů,
- zpracovávání mzdových výkazů a hodnocení pracovníků,
- obstarávání školení pro pracovníky,
- motivaci pracovníků a vedení porad s podřízenými,
- řízení pracovní síly a organizaci výběrových řízení,
- vedení administrativy pro alianční partnery,
- sledování a kontrolu činnosti 15 podřízených satelitních pošt.

Vedoucí provozu je přímá nadřízená přepážkových pracovníků, pokladníků, pracovníků kartování a hromadného podání a brigádníků. Má odpovědnost za následující činnosti:

- řízení a kontrolu správného chodu provozu,
- vedení statistik,
- správu reklamačních řízení,
- telefonickou komunikaci s klienty a vyřizování jejich požadavků,
- dodržování technologických a metodických postupů pracovníků.

Na poště je 12 přepážkových pracovníků. Ti mají v popisu práce vykonávání standartních poštovních služeb, prodej poštovních produktů, doplňkového zboží a produktů smluvních partnerů (např. Česká pojišťovna a Poštovní spořitelna), příjem a výplatu poštovních poukázek a zásilek, výplatu důchodů a další činnosti.

Dále má pošta 2 pokladní, které se starají o chod peněz, zboží a cenin k zajištění provozu a 2 pracovnice hromadného podání, které přijímají zásilky smluvních podavatelů (větších firem). O výpravu listovních a balíkových zásilek doručovací síti se stará 1 pracovník kartování. V době dovolené nebo nemoci stálých pracovníků je zastupují 2 brigádnice, které jsou zaměstnány na základě dohody o pracovní činnosti.

Satelitní pošty mají většinou jednoho pracovníka, kterého zastupuje administrátor. Tyto pošty se nachází v okolí města Hranice. Úklid pobočky zabezpečuje externí firma.

3.2.4 Poskytované služby

Pošta v Hranicích nabízí svým zákazníkům možnost podání a výdeje psaní a balíků. V souvislosti s tím poskytuje prodloužení úložní doby zásilek, zajištění opakovaného doručení, dosílku zásilky na jinou adresu nebo její uložení na jiné poště. Při podání psaní a balíků pošta nabízí pojištění zásilky, dobírku na účet nebo na adresu, zprávu v podobě e-mailu nebo sms zpráv, jako potvrzení o převzetí zásilky a jiné doplňkové služby. Případnou dobírku zásilky, mohou klienti uhradit mimo hotovosti i jakoukoliv platební kartou.

Zákazníci mohou využít platebních a finančních služeb, jako je například placení poukázek, zprostředkování soustředěného inkasa plateb obyvatelstva (SIPO), změny v evidenci SIPO, přihlášení a odhlášení rozhlasového a televizního poplatku, výplatu a změny v důchodech, zaslání nebo vyzvednutí peněz pomocí služby Western Union a jiné. Pobočka má speciální přepážku Poštovní spořitelny, kde si klienti mohou založit účet, kontokorent, vkladní knížku, požádat o půjčku, investovat do fondů a další bankovní služby. Od roku 2014 se na pobočce nachází také specializovaná přepážka České pojišťovny, která se klientům stará o různé druhy pojištění. Firmy i fyzické osoby mohou podat žádost o roznášku reklamních a tiskových zásilek. Dále pobočka nabízí kvalifikované certifikáty, komerční certifikáty, bezpečný klíč, služby Czech POINT, ověření listiny nebo podpisu, zřízení datových schránek a podobné další služby, na které mají zaměstnanci speciální školení a zkoušky.

Součástí práce přepážkových pracovníků je i prodej zboží jako jsou například knihy, reflexní prvky, hračky, dekorace, pohledy, obálky, krabice, dále také kolky, známky a dálniční nálepky. Klienti mají také možnost dobítí svých mobilních telefonů, zakoupení losu od společností Tipsport, Fortuna, ČML (Českomoravská loterijní), Sazka a vyzvednutí výhry, poslání faxu, podání Sportky, Šťastných 10, Eurojackpotu a další různé služby. Do budoucna pošta uvažuje o dalším rozšíření portfolia nabízených služeb¹⁰.

¹⁰ Interní zdroje organizace.

4 Analýza spokojenosti zákazníka a doporučení pro zvýšení kvality služeb

4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění spokojenosti zákazníků pobočky České pošty, s.p. v Hranicích, jelikož v dnešním vysoce konkurenčním prostředí je podle autorky velmi důležité sledovat a měřit jejich spokojenost. Získané informace od zákazníků budou dále podrobeny analýze. Na závěr této kapitoly budou navrženy změny a zlepšení pro zvýšení kvality konkrétních oblastí, které by mohly zvýšit spokojenost zákazníků.

4.2 Dotazníkové šetření

Cílem bylo vytvořit plnohodnotný dotazník, který umožní získání potřebných dat.

Autorka vytvořila oboustranný dotazník o formátu A4, který je k vidění v příloze č. 2. V dotazníku se nachází uzavřené otázky dichotomické, na které dotazovaní odpovídali ano nebo ne a také uzavřené otázky polytomické, kde bylo na výběr z více odpovědí. Na závěr dotazníku autorka umístila také dvě otevřené otázky, aby zákazník mohl projevit svůj názor.

Náhodným výběrem byl vybrán vzorek o velikosti 100 respondentů. Tito zákazníci byli vybráni přímo na pobočce podle toho, jestli byli ochotni odpovědět. Dotazování probíhalo v termínu od 22. 2. 2016 do 6. 3. 2016 formou osobního rozhovoru se zákazníkem. Respondenti byli osloveni a požádáni o zodpovězení na otázky v dotazníku během čekání na přivolání k přepážce. Většinou byl rozhovor přerušen jejich obslužením u přepážky, po kterém následovalo požádání o zodpovězení zbytku otázek.

Dotazníky byly následně vyhodnoceny pomocí softwaru Microsoft Excel.

4.3 Analýza identifikačních otázek

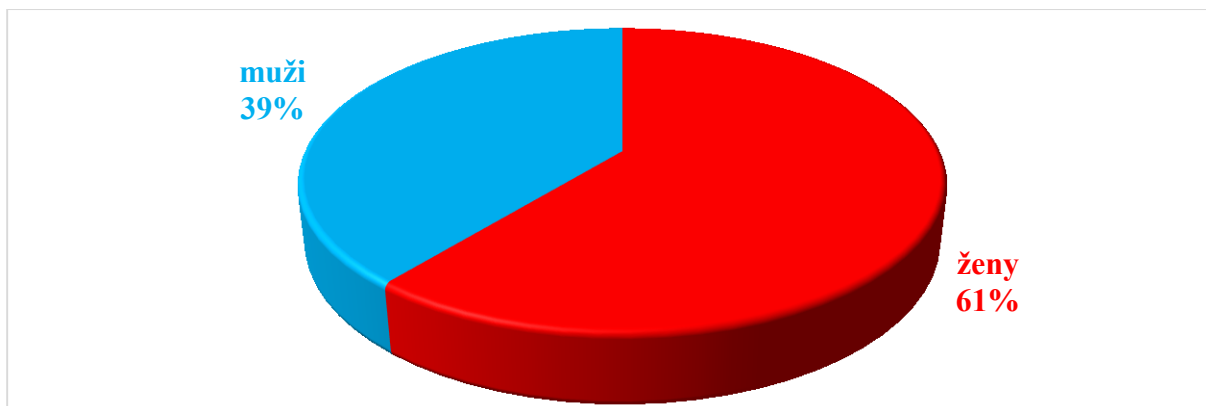
Mezi identifikační otázky v dotazníku patří otázky č. 1 - 10. Jejich cílem bylo zjištění údajů o respondentech. V následující části budou rozpracovány otázky č. 1 - 5 a otázky č. 7 - 10.

Otázka č. 1. Pohlaví

Otázka pohlaví byla první identifikační otázkou. Odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 4.1. Jelikož šlo o ústní formu dotazování, autorka odpověď zaznamenala sama. Ze 100 respondentů bylo 61 % žen a 39 % mužů. Z toho vyplývá, že ženy chodí častěji na poštu

než muži. Důvodem takového výsledku může být ale i fakt, že při dotazníkovém šetření byly ženy ochotnější odpovídat na dotazník než muži.

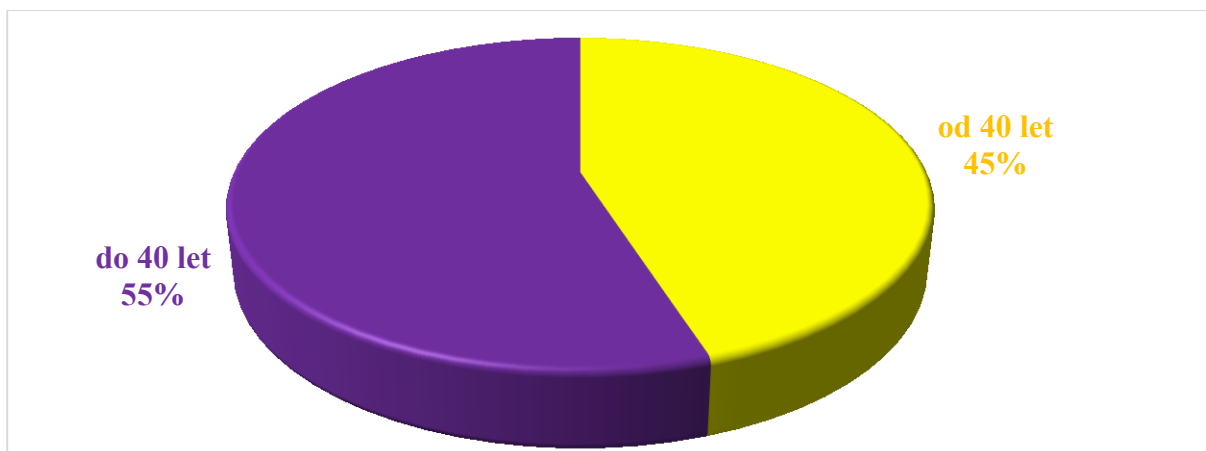
Graf č. 4.1 Pohlaví



Otázka č. 2. Věk

Pošta provází své zákazníky celým životem a to už od útlého věku, kdy si děti mohou přijít poslat pohled kamarádům. V dospělosti potom lidé využívají širokého portfolia služeb od příjemnějších záležitostí, jako je vyzvednutí balíku nebo dopisu od známých, až po ty méně příjemné věci, jako je placení složenek. Ve stáří si mimo jiné chodí vyzvedávat důchody. Právě proto je věkové rozmezí zákazníků pošty rozsáhlé a pro jednodušší vyhodnocení si autorka zvolila pouze dvě kategorie - do 40 a nad 40 let. Na dotazník odpovědělo 55 % lidí ve věku do 40 let a 45 % lidí ve věku 40 let a více. Znázornění odpovědí je v grafu č. 4.2.

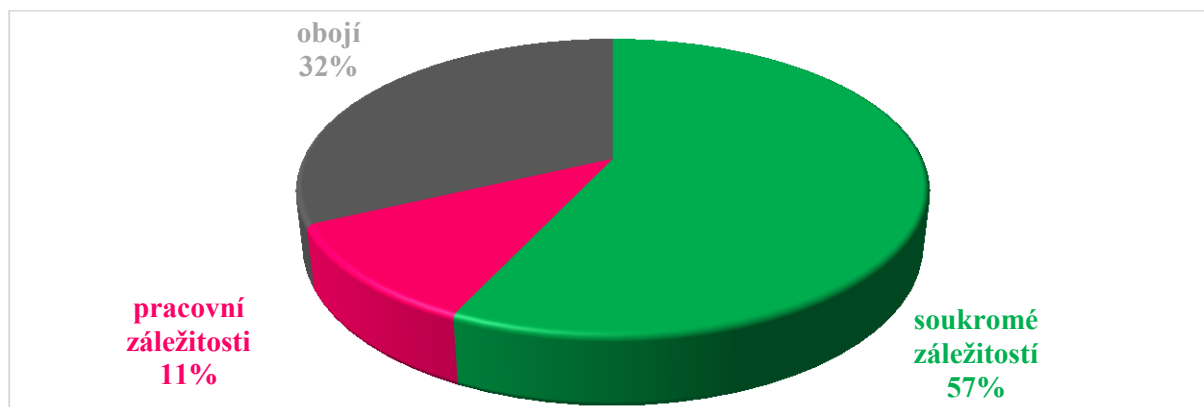
Graf č. 4.2 Věk



Otázka č. 3. Co chodí dotazovaní na poštu vyřizovat?

Dotazovaní chodí na poštu vyřizovat své soukromé i pracovní záležitosti. Pouze soukromé záležitosti na poště řeší 57 % lidí a výhradně pracovní věci vyřizuje 11 % lidí. Zbytek respondentů odpovědělo, že chodí na poštu pro soukromé i pracovní účely. Odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu č. 4.3.

Graf č. 4.3 Co chodí dotazovaní na poštu vyřizovat?

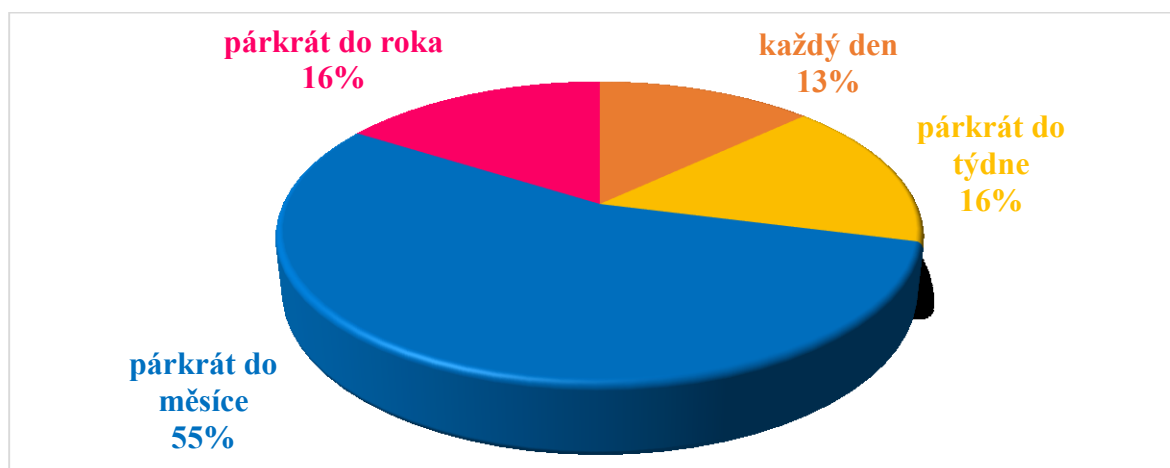


Otázka č. 4. Jak často lidé navštěvují poštu Hranice 1?

Jak je patrné z grafu č. 4.4, nejčastěji lidé navštěvují pobočku pošty v Hranicích několikrát do měsíce. Z dotazníku bylo zjištěno, že 13 % lidí, kteří chodí na poštu každý den, jdou za účelem vyřízení pracovních záležitostí.

Naopak 16 % lidí, kteří odpověděli, že chodí na poštu párkrát do roka, vyřizují zejména své osobní záležitosti. Párkrát do týdne navštěvuje poštu 16 % dotázaných, kteří většinou řeší pracovní i soukromé věci.

Graf č. 4.4 Jak často lidé navštěvují poštu Hranice 1?



Otázka č. 5. Jak dlouho lidé v průměru čekají, než jsou přivoláni k přepážce?

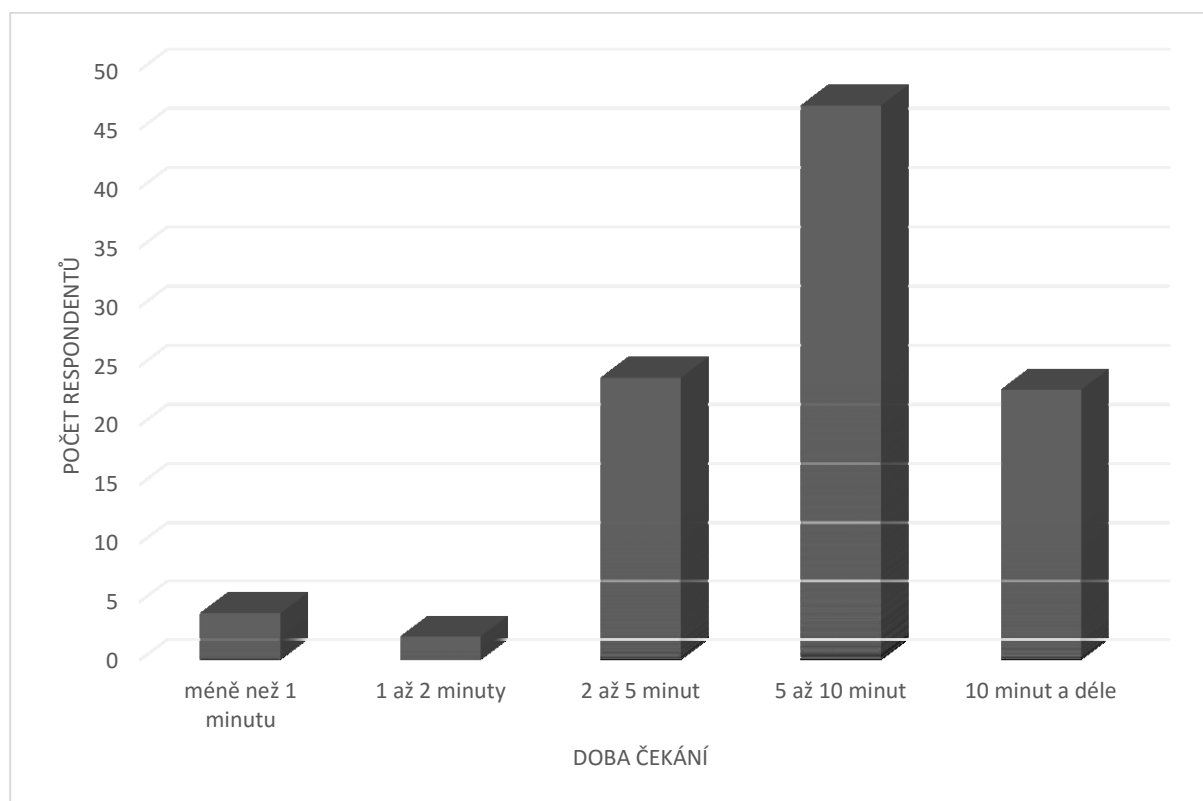
Na otázku jak dlouho čekají, než jsou přivoláni k přepážce, lidé většinou odpovídali, že záleží na době, kdy poštu navštíví. Jsou přesvědčeni, že nejvíce lidí je na poště kolem 15 – 17 hodiny odpoledne, kdy většina osob chodí z práce. Naopak nejméně zákazníků potkají v ranních hodinách.

Dále vědí, že nejdéle čekají ve dnech, kdy se vydávají sociální dávky a důchody. Tyto informace autorce potvrdili i zaměstnanci pošty, kteří ještě doplnili, že záleží i na období v roce. O letních prázdninách je povoz volnější a naopak před Vánocemi čekají lidé i na chodbě.

Dalším faktorem, který dobu čekání ovlivňuje, je podle vedoucí provozu konkrétní služba, kterou zákazníci požadují. Pokud si zvolí na vyvolávacím systému například službu Czech POINT, můžou čekat déle, jelikož ne každá pracovnice má zkoušky a oprávnění tuto službu poskytovat.

Z dotazníkového šetření bylo navzdory výše uvedeným skutečnostem zjištěno, že lidé nejčastěji čekají v rozmezí od 5 do 10 minut. Podrobněji jsou odpovědi rozpracovány do grafu č. 4.5.

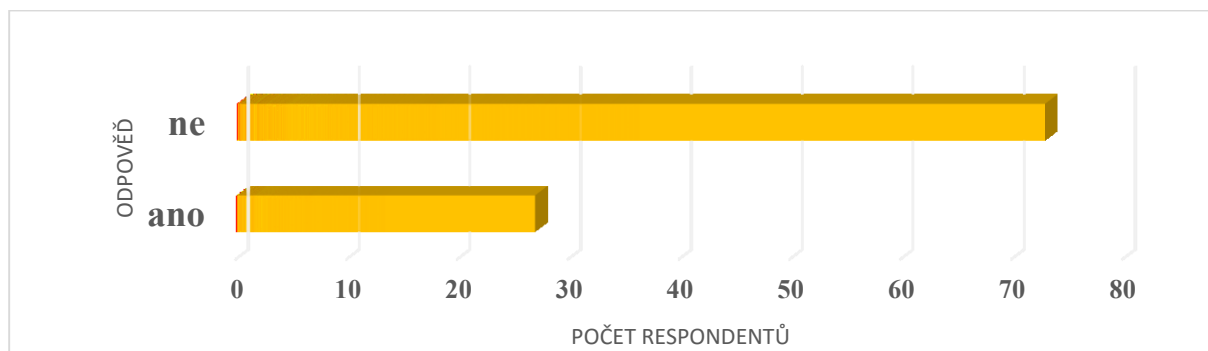
Graf č. 4.5 Jak dlouho lidé v průměru čekají, než jsou přivoláni k přepážce



Otázka č. 7. Využívají lidé možnost platit jakoukoliv platební kartou?

Od začátku roku 2016 je na pobočce nově možnost platit jakoukoliv platební kartou. Do této doby mohli klienti za dobírky, zboží, SIPO a další produkty platit pouze platební kartou Poštovní spořitelny nebo platební kartou její mateřské společnosti ČSOB. Jak je patrné z grafu č. 4.6, lidé tuto možnost zatím moc nevyužívají. Důvodem může být neinformovanost o této nabídce. Pošta by mohla vložit reklamu na internet, do televize nebo rádia a dát tak vědět široké veřejnosti o této možnosti. Dle názoru autorky záleží také na velikosti města. V malém městě, jako jsou Hranice, bude placení kartou méně časté, než ve větších městech, jako je Praha nebo Ostrava.

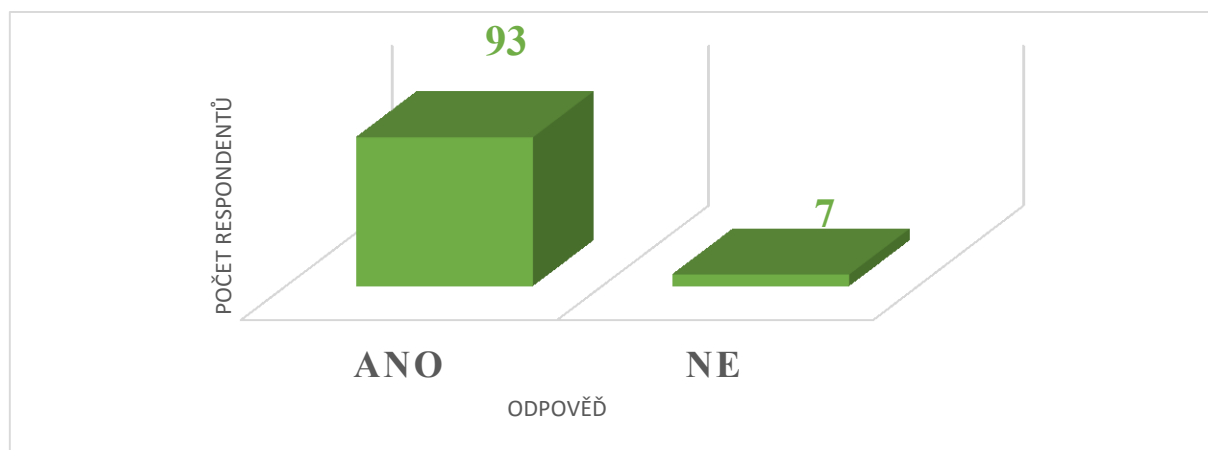
Graf č. 4.6 Využívají zákazníci možnost platit jakoukoliv platební kartou?



Otázka č. 8. Vyhovuje lidem vyvolávací systém?

Dotazovaní jsou ve velké míře s vyvolávacím systémem na pobočce spokojeni. Mezi sedmi respondenty, kterým vyvolávací systém nevyhovuje, bylo pár lidí, kteří se zmiňovali o jiných poštách, zejména na vesnicích, kde vyvolávací systém není a jasné pořadí lidí, kteří stojí za sebou ve frontě, jim vyhovuje více. Odpovědi na tuto otázku jsou znázorněny v grafu č. 4.7.

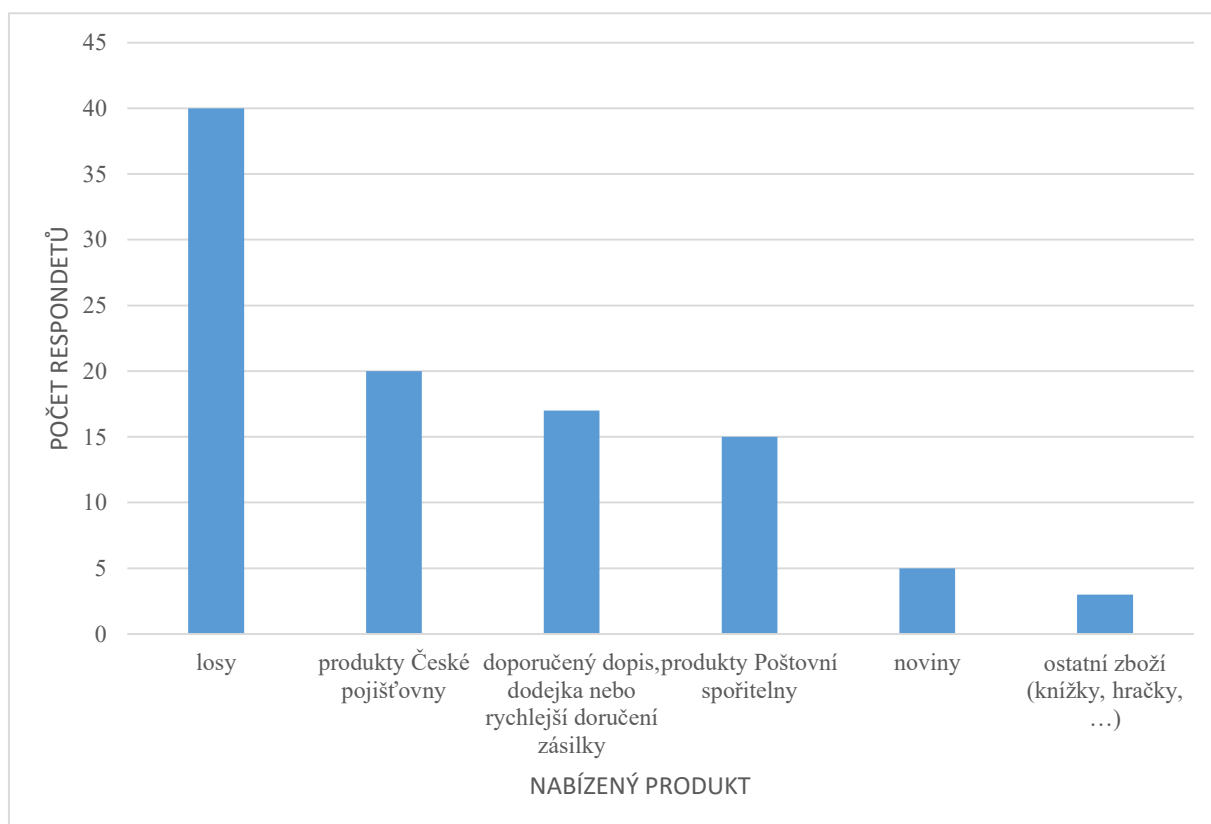
Graf č. 4.7 Vyhovuje lidem vyvolávací systém?



Otázka č. 9. Co bývá respondentům nejčastěji nabízeno?

Je aktuálním tématem, že pracovníce přepážek na poštách lidem nabízí i jiné produkty, podle klientů nesouvisející s činností pošty. Právě proto autorka zařadila do dotazníku i otázku, ze které chtěla zjistit, co respondentům bývá nabízeno nejčastěji a dozvěděla se, že to bývají stírací losy. Jak je patrné z grafu č. 4.8, často nabízenou službou jsou i produkty České pojišťovny nebo Poštovní spořitelny. Při zasílání zásilek je lidem mnohdy nabízen i doporučený dopis místo obyčejného, dodejka nebo rychlejší způsob doručení.

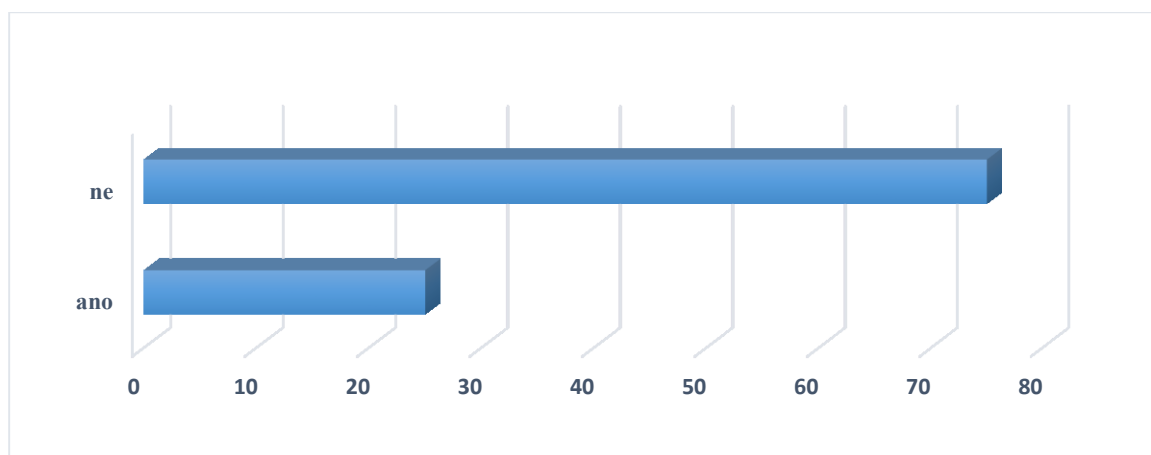
Graf č. 4.8 Co bývá respondentům nejčastěji nabízeno?



Otázka č. 10. Vlastní respondenti zákaznickou kartu?

Česká pošta nabízí svým klientům zdarma zákaznickou kartu, která má řadu výhod. Jde o slevy na zaslání zásilek, menší poplatek za SIPO, bezplatné zaslání zprávy o doručení zásilky aj. Tuto zákaznickou kartu vlastní 25 dotázaných. Někteří respondenti nevěděli o této možnosti a byli mile překvapeni, že něco takového existuje. Jiní zase věděli, že pošta tuto kartu nabízí, ale neměli o ni zájem. Odpovědi jsou znázorněny v grafu č. 4.9.

Graf č. 4.9 Vlastní lidé zákaznickou kartu pošty?



4.4 Analýza otázek kvality a důležitosti prvků

V další části dotazníku respondenti odpovídali na dvě otázky. Vyjadřovali se slovně k důležitosti (jak je pro ně konkrétní hodnocený prvek významný) a ke kvalitě (jakou má pro ně daný prvek kvalitu). Tyto prvky byly zvoleny podle získaných zkušeností autorky při vykonávání pracovní činnosti na poště.

K odpovědím bylo přidáno bodové ohodnocení podle následujících stupnic.

Bodová stupnice pro důležitost:

- velmi důležitý – 4 body,
- důležitý – 3 body,
- méně důležitý – 2 body,
- naprosto nedůležitý – 1 bod.

Bodová stupnice pro kvalitu:

- vynikající – 4 body,
- dobrá – 3 body,
- dostatečná – 2 body,
- špatná – 1 bod.

V následujících tabulkách jsou přehledně zaznamenána získaná data.

Tabulka č. 4.1 Důležitost prvků

Číslo prvku	Hodnocený prvkem	Důležitost				
		1	2	3	4	Celkem
1.	Dostatek parkovacích míst	18	7	28	47	100
2.	Otevírací doba	3	4	54	39	100
3.	Umístění pobočky	12	10	44	34	100
4.	Přijatelná doba čekání než přijde klient na řadu	2	3	39	56	100
5.	Přijatelná doba obsluhy u přepážky	1	10	48	41	100
6.	Dostatek otevřených přepážek	1	5	47	47	100
7.	Kvalitní obsluha u přepážky	1	2	43	54	100
8.	Empatická obsluha u přepážky (umí se vcítit)	3	25	44	28	100
9.	Příjemná obsluha u přepážky	3	19	48	30	100
10.	Odborně znalá obsluha u přepážky	1	5	43	51	100
11.	Příjemný vzduch v hale pro veřejnost	5	17	38	40	100
12.	Vybavení v hale pro veřejnost	17	39	31	13	100
13.	Dostatek míst k sezení v hale pro veřejnost	12	41	32	15	100
14.	Vyvolávací systém	5	11	45	39	100
15.	Přehledná tlačítka ve vyvolávacím systému	5	15	42	38	100

Z tabulky č. 4.1 lze vyčíst, že nejdůležitějším prvkem pro respondenty je doba, po kterou čekají, než jsou přivoláni k přepážce. Nejčastěji považovali lidé dané prvky za „důležité“ a to hned v 9 případech.

Tabulka č. 4.2 Kvalita prvků

Číslo prvku	Hodnocený prvkem	Úroveň kvality				
		1	2	3	4	celkem
1.	Dostatek parkovacích míst	30	38	19	13	100
2.	Otevírací doba	0	7	37	56	100
3.	Umístění pobočky	1	4	45	50	100
4.	Příjemná doba čekání než přijde klient na řadu	14	24	44	18	100
5.	Příjemná doba obsluhy u přepážky	0	7	52	41	100
6.	Dostatek otevřených přepážek	14	21	51	14	100
7.	Kvalitní obsluha u přepážky	1	1	41	57	100
8.	Empatická obsluha u přepážky (umí se vcítit)	0	6	51	43	100
9.	Příjemná obsluha u přepážky	0	4	42	54	100
10.	Odborně znalá obsluha u přepážky	1	6	45	48	100
11.	Příjemný vzduch v hale pro veřejnost	28	36	20	16	100
12.	Vybavení v hale pro veřejnost	5	38	42	15	100
13.	Dostatek míst k sezení v hale pro veřejnost	14	33	33	20	100
14.	Vyvolávací systém	3	12	39	46	100
15.	Přehledná tlačítka ve vyvolávacím systému	2	12	47	39	100

Tabulka č. 4.2 uvádí, že za nejkvalitnější prvky na pobočce pošty v Hranicích lidé považují kvalitní a příjemnou obsluhu u přepážky, otevírací dobu a umístění pobočky.

Tabulka č. 4.3 Průměrná úroveň důležitosti a kvality

Číslo prvku	Hodnocený prvkem	Průměrná důležitost	Průměrná kvalita
1.	Dostatek parkovacích míst	3,04	2,15
2.	Otevírací doba	3,29	3,49
3.	Umístění pobočky	3	3,44
4.	Přijatelná doba čekání než přijde klient na řadu	3,49	2,66
5.	Přijatelná doba obsluhy u přepážky	3,29	3,34
6.	Dostatek otevřených přepážek	3,4	2,65
7.	Kvalitní obsluha u přepážky	3,5	3,54
8.	Empatická obsluha u přepážky (umí se vcítit)	2,97	3,37
9.	Příjemná obsluha u přepážky	3,05	3,5
10.	Odborně znalá obsluha u přepážky	3,44	3,4
11.	Příjemný vzduch v hale pro veřejnost	3,13	2,24
12.	Vybavení v hale pro veřejnost	2,4	2,67
13.	Dostatek míst k sezení v hale pro veřejnost	2,5	2,59
14.	Vyvolávací systém	3,18	3,28
15.	Přehledná tlačítka ve vyvolávacím systému	3,13	3,23
Průměrná úroveň celkem		3,12	3,04

Tabulka č. 4.3 pojednává o průměrných úrovních důležitosti a kvality, které následně autorka využila v metodě Okno zákazníka a později pro větší detailnost výsledků také v Diferenční analýze.

Průměrná úroveň kvality je 3,04. To znamená, že jsou zákazníci spokojeni na 68 %, což není zrovna špičková kvalita. Následující tabulka č. 4.4 zobrazuje, jak se podle úrovně kvality zařazují dodavatelé výrobků a služeb do jednotlivých kategorií.

Tabulka č. 4.4 Hodnocení dodavatelů

Procentuální hodnocení kvality	Kategorie dodavatelů výrobků a služeb
90 – 100 %	Vyhovuje bez výhrad
80 – 89 %	Vyhovuje s drobnými výhradami
60 – 79 %	Vyhovuje s podmínkou
Méně než 60 %	Nevyhovuje

Zdroj: upraveno podle BLECHARZ, Pavel Kvalita a zákazník, str. 81

Podle této tabulky kvalita poskytovaných služeb na poště v Hranicích vyhovuje s podmínkou. To znamená, že má určité rezervy, co se týká plnění požadavků zákazníka a měla by prokazatelně pracovat na odstranění nedostatků.

Pošta nemá podle informací autorky stanoveny cílové procentuální hodnoty kvality poskytovaných služeb. Měla by si proto určit cílovou hodnotu a pravidelně kontrolovat její naplňování. Podle názoru autorky by mohlo být cílem pošty zlepšit kvalitu služeb do 2 let na 80 %.

4.4.1 Okno zákazníka

Pro účely analýzy byly použity údaje o průměrné úrovni kvality a důležitosti a dále vypočítány směrodatné odchylky kvality i důležitosti.

Podle směrodatných odchylek lze na první pohled zjistit, že nejvíce se lidé rozcházel ve svých názorech při hodnocení kvality u prvků: počet parkovacích míst, vzduch v hale pro veřejnost, počet míst k sezení v hale pro veřejnost a doba čekání než přijde klient na řadu. Naopak se nejvíce shodovali při hodnocení kvality následujících prvků: příjemnost, empatie, kvalita a odbornost obsluhy u přepážky, umístění pobočky, doba obsluhy u přepážky a otevírací doba.

U hodnocení důležitosti se dotazovaní nejvíce neshodovali u dostupnosti parkovacích míst. Důvodem může být skutečnost, že mnoho zákazníků nejedí na poštu autem, ale chodí pěšky. Naopak se shodovali u hodnocení důležitosti u prvků: doba čekání než přijde klient k přepážce a doba obsluhy u přepážky, otevírací doba, kvalita a odborná znalost přepážkových pracovníků a počet otevřených přepážek.

Tabulka č. 4.5 Statistické výsledky pro okno zákazníka

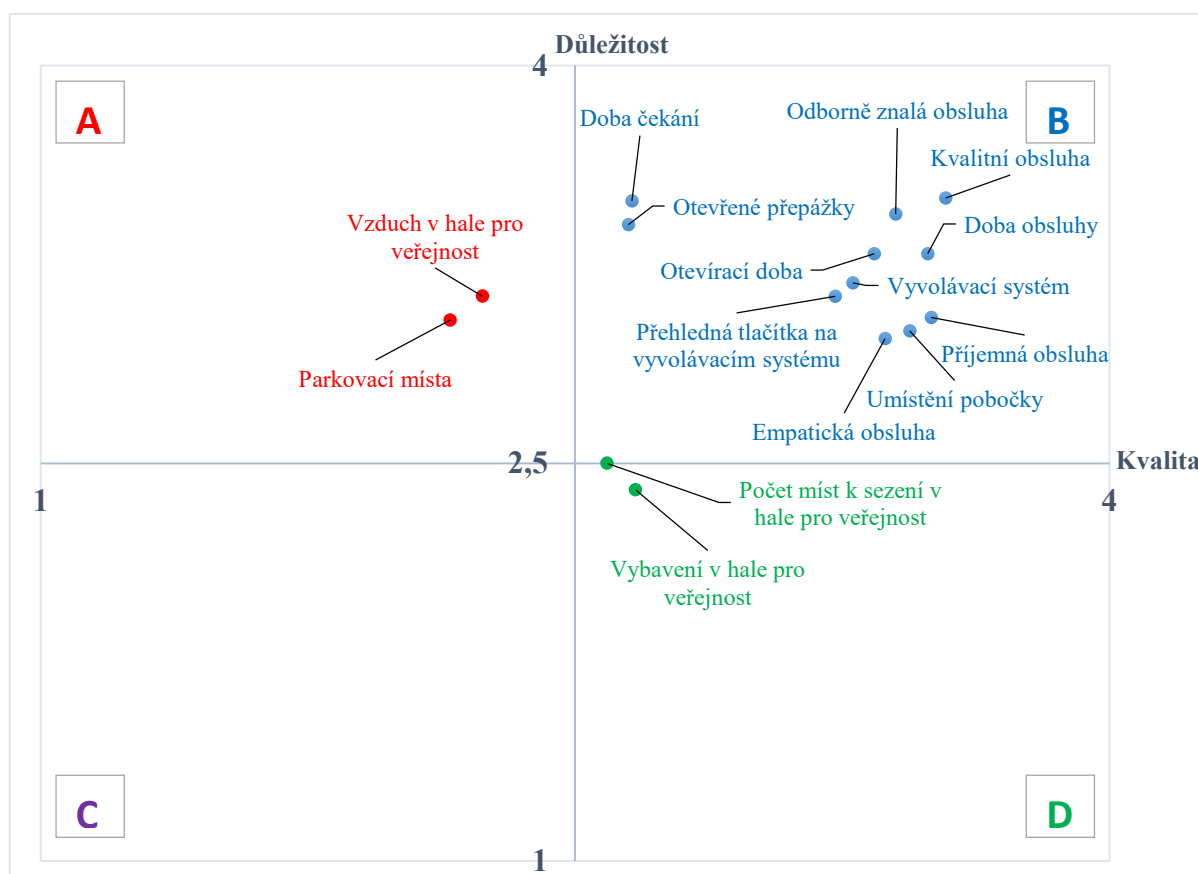
Číslo prvku	Hodnocený prvkem	Průměrná úroveň kvality	Směrodatná odchylka (kvalita)	Průměrná důležitost	Směrodatná odchylka (důležitost)
1.	Dostatek parkovacích míst	2,15	1,00	3,04	1,13
2.	Otevírací doba	3,49	0,63	3,29	0,69
3.	Umístění pobočky	3,44	0,62	3	0,96
4.	Přijatelná doba čekání než přijde klient na řadu	2,66	0,93	3,49	0,66
5.	Přijatelná doba obsluhy u přepážky	3,34	0,61	3,29	0,69
6.	Dostatek otevřených přepážek	2,65	0,89	3,4	0,64
7.	Kvalitní obsluha u přepážky	3,54	0,58	3,5	0,59
8.	Empatická obsluha u přepážky (umí se vcítit)	3,37	0,60	2,97	0,81
9.	Příjemná obsluha u přepážky	3,5	0,58	3,05	0,78
10.	Odborně znalá obsluha u přepážky	3,4	0,65	3,44	0,64
11.	Příjemný vzduch v hale pro veřejnost	2,24	1,04	3,13	0,87
12.	Vybavení v hale pro veřejnost	2,67	0,79	2,4	0,92
13.	Dostatek míst k sezení v hale pro veřejnost	2,59	0,96	2,5	0,89
14.	Vyvolávací systém	3,28	0,79	3,18	0,82
15.	Přehledná tlačítka ve vyvolávacím systému	3,23	0,74	3,13	0,85

Tato tabulka č. 4.5 je výchozí tabulkou pro realizaci metody Okno zákazníka.

Okno zákazníka graf

Jednotlivé hodnocené prvky byly na základě údajů o průměrných úrovních kvality a důležitosti zařazeny do kvadrantu A, B, C nebo D. Umístění jednotlivých prvků je znázorněno v následujícím grafu č. 4.10.

Graf č. 4.10 Okno zákazníka



V kritickém **kvadrantu A** se nachází dva prvky – parkovací místa a vzduch v hale pro veřejnost. Tyto prvky nejsou adekvátně plněny a vyžadují bezodkladné zlepšení. V **kvadrantu C** se nenachází žádný prvek. Zde by se objevily servisní znaky, které jsou plněny podpůrným způsobem, ale vzhledem k jejich důležitosti nevyžadují okamžitou pozornost. V **kvadrantu D** se nalézají prvky – vybavení v hale pro veřejnost a počet míst k sezení v hale pro veřejnost. Tyto znaky mají podpůrnou důležitost a jsou plněny nadprůměrně. Vzhledem k jejich důležitosti nadměrné úsilí nemá významný efekt. Zbytek prvků je v **kvadrantu B**. Tyto servisní znaky jsou plněny odpovídajícím způsobem a úsilím pošty by mělo být tuto úroveň udržet.

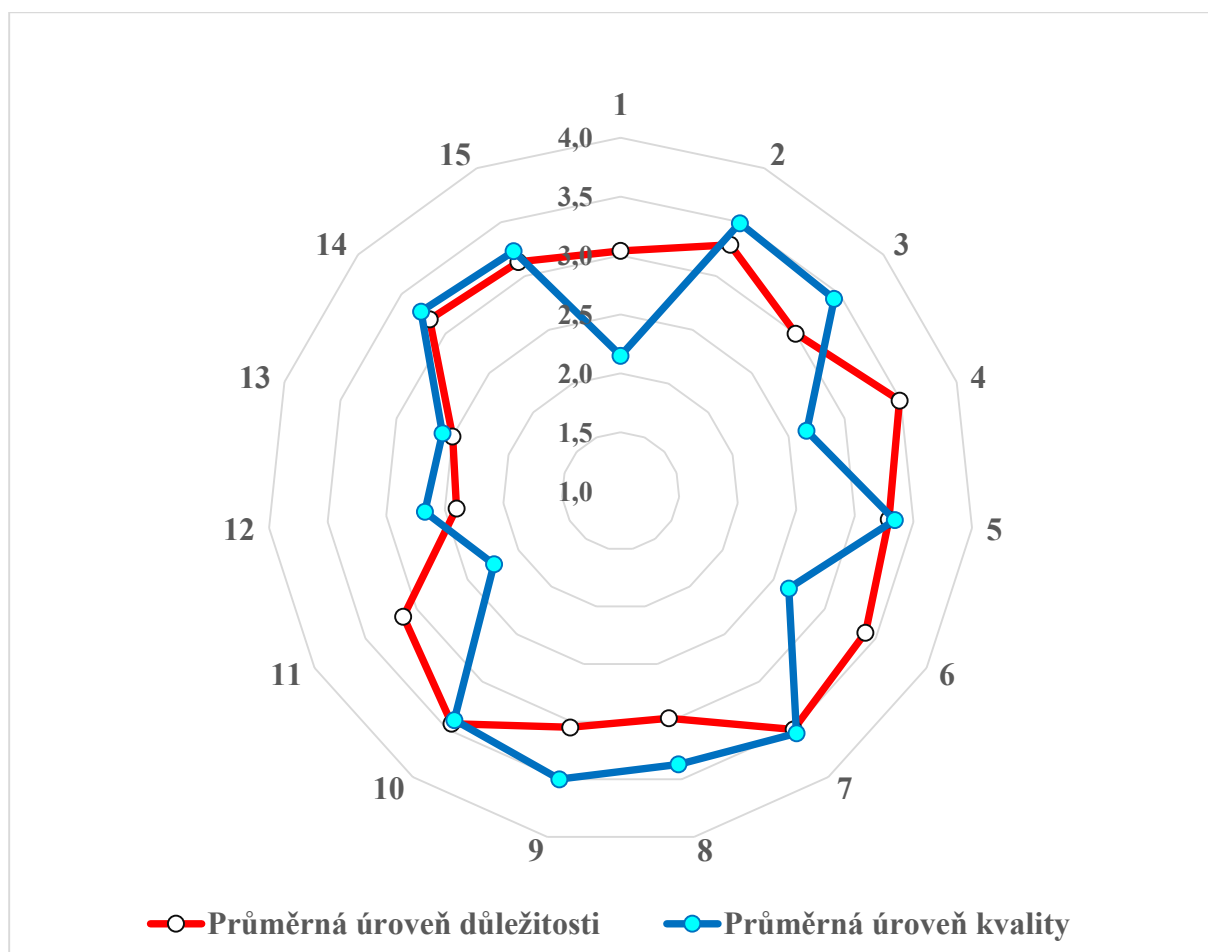
4.4.2 Diferenční analýza

Jako další aplikovanou metodu pro zjištění spokojenosti zákazníků autorka zvolila diferenční analýzu. Pro účely této analýzy byly použity vypočítané průměrné úrovně důležitosti a kvality. Dále byly vyčísleny rozdíly mezi průměrnou úrovní kvality a průměrnou důležitostí. Velikost tohoto rozdílu určuje, které znaky mají prioritu pro nápravu. Tyto údaje jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.6, která je výchozí pro sestrojení paprskového diagramu, který je znázorněn v grafu č. 4.11.

Tabulka č. 4.6 Difference mezi úrovní kvality a důležitosti

Číslo prvku	Hodnocený prvkem	Průměrná úroveň důležitosti	Průměrná úroveň kvality	Diference (rozdíl)
1.	Dostatek parkovacích míst	3,04	2,15	-0,89
2.	Otevírací doba	3,29	3,49	0,20
3.	Umístění pobočky	3	3,44	0,44
4.	Příjemná doba čekání než přijde klient na řadu	3,49	2,66	-0,83
5.	Příjemná doba obsluhy u přepážky	3,29	3,34	0,05
6.	Dostatek otevřených přepážek	3,4	2,65	-0,75
7.	Kvalitní obsluha u přepážky	3,5	3,54	0,04
8.	Empatická obsluha u přepážky (umí se vcítit)	2,97	3,37	0,4
9.	Příjemná obsluha u přepážky	3,05	3,5	0,45
10.	Odborně znalá obsluha u přepážky	3,44	3,4	-0,04
11.	Příjemný vzduch v hale pro veřejnost	3,13	2,24	-0,89
12.	Vybavení v hale pro veřejnost	2,4	2,67	0,27
13.	Dostatek míst k sezení v hale pro veřejnost	2,5	2,59	0,09
14.	Vyvolávací systém	3,18	3,28	0,1
15.	Přehledná tlačítka ve vyvolávacím systému	3,13	3,23	0,1

Graf č. 4.11 Paprskový diagram



Prvky, se kterými nejsou zákazníci spokojeni

Největší záporná diference a tudíž i největší problém je v těchto následujících prvcích:

- č. 1 – počet parkovacích míst,
- č. 4 – doba čekání než je klient přivolán k přepážce,
- č. 6 – počet otevřených přepážek,
- č. 11 – vzduch v hale pro veřejnost.

U těchto znaků dochází k nespokojenosti zákazníků a měly by se proto ihned řešit.

Prvky, se kterými jsou zákazníci spokojeni

Největší kladnou hodnotu diference mají prvky:

- č. 3 – umístění pobočky,
- č. 8 – empatická obsluha u přepážky,
- č. 9 – příjemná obsluha u přepážky,
- č. 12 – vybavení v hale pro veřejnost.

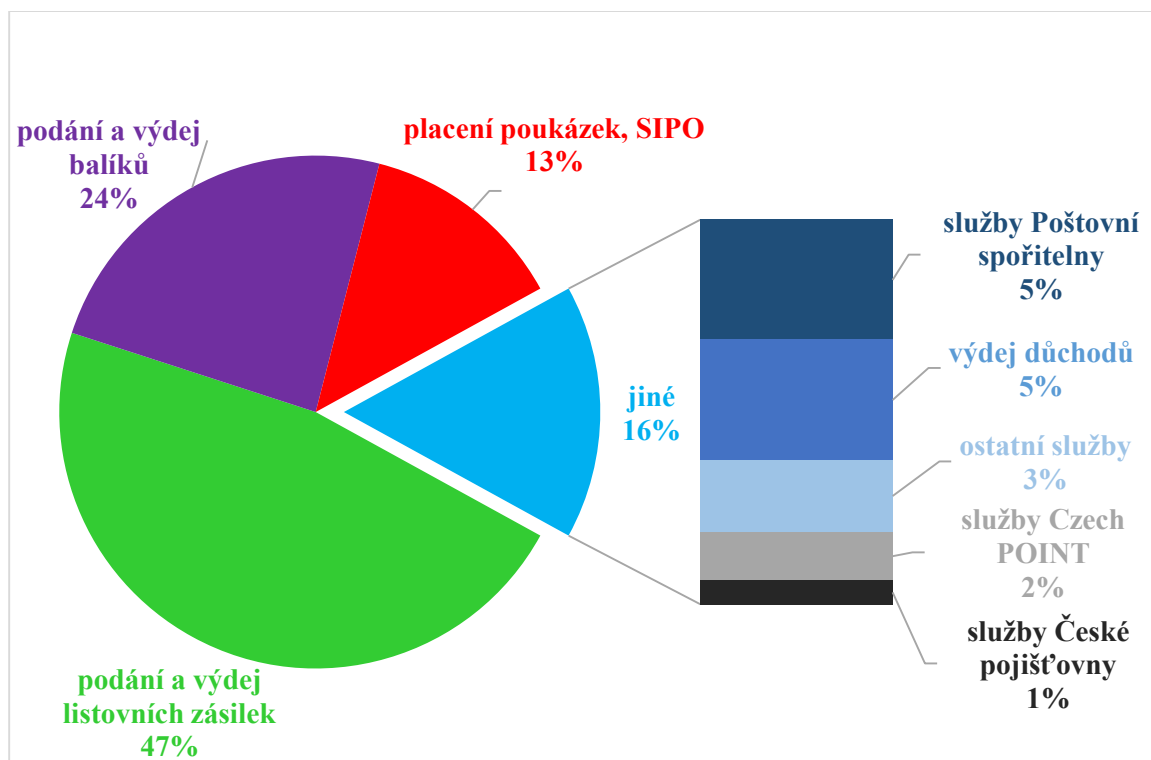
I když je kvalita vyšší, než jakou důležitost znaku vyžaduje, neznamená to, že musí být jejich kvalita okamžitě snížena.

U zbytku prvků je velmi malá difference. Jedná se o znaky, u kterých se kvalita rovná důležitosti pro zákazníky.

4.4.3 Paretova analýza

Pro zjištění nejčastěji využívaných služeb byla v dotazníku umístěna otázka č. 6.

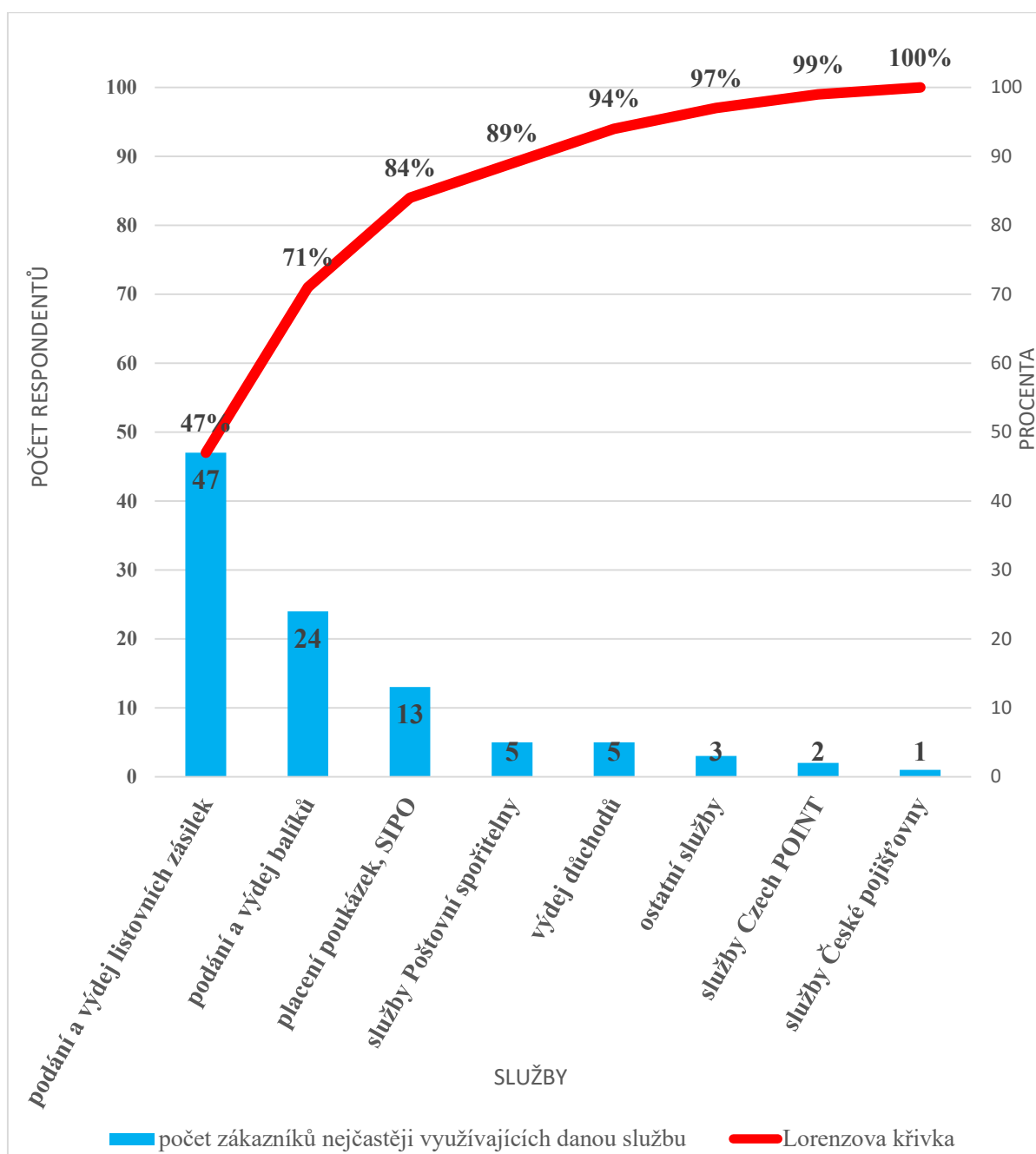
Graf č. 4.12 Jaké služby nejčastěji zákazníci využívají?



Jak lze vidět z grafu č. 4.12, 47 % dotazovaných navštěvuje poštu za účelem vyzvednutí nebo zaslání listovní zásilky. Oblíbenou službou je i výdej a podání balíkových zásilek a méně příjemnou, ale častou službou je také placení poukázek a SIPO.

Pro vyhodnocení získaných odpovědí na tuto otázku autorka následně použila Paretovu analýzu a sestrojila Paretův diagram. Účelem bylo zjistit, na kvalitu jakých služeb by se měla pošta zejména zaměřit. Nejprve byly služby uspořádány podle počtu odpovědí a zaznamenány do sloupcového – spojnicového grafu. Následně byly vypočítány kumulativní četnosti, ze kterých byla sestrojena Lorenzova křivka. Celý diagram je znázorněn v grafu č. 4.13.

Graf č. 4.13 Paretův diagram



Z Paretova diagramu jde vidět, že 84% lidí využívá služby podání a výdeje listovních a balíkových zásilek a placení poukázek a SIPO. Tyto služby tvoří jen malé procento celého portfolia služeb, ale jsou těmi zásadními. Právě na jejich kvalitu by se měla pobočka zaměřit.

4.5 Analýza otevřených otázek

Na závěr dotazníku byly umístěny také dvě otevřené otázky, kde mohli zákazníci projevit svůj vlastní názor.

1. otevřená otázka: Co byste změnil (a), zlepšil (a) na pobočce pošty Hranice 1?

Nejčastěji lidé odpovídali, že by na poště uvítali klimatizaci. Tento návrh mělo 45 respondentů. Těch, kteří nepotřebují nic měnit a jsou tím pádem spokojeni, bylo 19. Více otevřených přepážek by se líbilo deseti lidem. Tyto i další návrhy respondentů jsou zaznamenány v následující tabulce č. 4.7.

Tabulka č. 4.7 Co by lidé na poště změnili nebo zlepšili?

Odpověď	Počet odpovědí
zabudovat klimatizaci	45
nic bych neměnil(a), vše mi vyhovuje	19
více otevřených přepážek	10
kratší čekací doba	5
méně nabídek zboží	3
méně nabídek aliančních partnerů pošty	2
více parkovacích míst	2
delší otevírací doba	3
poštu umístit v přízemí	2
více místa k sezení	1
zlepšit vyvolávací systém	1
přednostní odbavení odnosů firem	1
více míst k sezení	1
větší prostor haly pro veřejnost	1
nebrat na balících SIPO a Czech POINT	1
vybudovat více přepážek	1
televizi do čekací haly	1
zvláštní přepážku pro výdej důchodů	1
Celkem odpovědí	100

2. otevřená otázka: Co považujete za klad pobočky pošty Hranice 1?

Nejvíce si lidé na poště cení příjemné, rychlé, ochotné a odborně znalé obsluhy u přepážky a lokality, kde je pošta umístěna. Zbytek odpovědí je uvedeno v následující tabulce č. 4.8.

Tabulka č. 4.8 Co zákazníci považují za klad pobočky pošty Hranice 1?

Odpověď	Počet odpovědí
příjemná, rychlá, ochotná a odborně znalá obsluha u přepážky	30
lokalita	29
všechno, jsem maximálně spokojený(á)	19
otevírací doba	4
vyvolávací systém	2
parkování před poštou	2
výtah	2
přepážku poštovní spořitelny	2
žádný klad, klasická pošta	2
rychlost obsluhy	1
dostupnost služeb	1
při nedoručení zásilky možnost jejího vyzvednutí na poště tentýž den	1
zvláštní přepážka pro důchody	1
čistota pobočky	1
obchody v blízkosti	1
přehlednost	1
pěkná hala pro veřejnost	1
Celkem odpovědí	100

4.6 Návrhy řešení pro zlepšení kvality služeb

Nosným pilířem celé bakalářské práce a zároveň nejdůležitějšími otázkami v dotazníku byly otázky týkající se kvality a důležitosti prvků. Proto bude tato kapitola uspořádána postupně podle jednotlivých analýz, které byly provedeny v předchozí části této práce. U každé analýzy budou postupně navrženy případné řešení pro zlepšení kvality služeb.

4.6.1 Návrhy řešení k výsledkům analýzy Okno zákazníka

Z analýzy Okno zákazníka bylo zjištěno, že existují dva nejzávažnější problémy, které by měla pošta řešit ihned. Je to špatný vzduch v hale pro veřejnost a nedostatek parkovacích míst.

Vzduch v hale pro veřejnost

Hala pro veřejnost je koncipována ve středu budovy, to znamená, že nemá žádné okna. Není proto možné ji vyvětrat. Vzduch je poháněn jen třemi stojanovými ventilátory. Fotografie této haly pro veřejnost jsou umístěny v příloze č. 3.

Doporučením by bylo zabudování klimatizace, která by ochlazovala vzduch v letních měsících. Klimatizace by měla nejen pozitivní vliv na spokojenost zákazníků, ale i přepážkových pracovníků, kteří v těchto podmínkách musí pracovat. Od zaměstnanců pobočky bylo potvrzeno, že pracovat v takových podmínkách je mnohdy velké utrpení. Pro tuhle variantu řešení by se musel provést průzkum, který by zjistil její finanční náročnost.

Parkovací místa

Druhým problémem je nedostatečný počet parkovacích míst. V OC Koloseum se mimo pošty nachází například Penny Market, papírnictví, drogerie, nábytek nebo fit centrum. Parkovací místa vlastní společnost ALIMENTARE a.s., která je provozovatelem tohoto obchodního centra.

Rozšíření parkoviště je nereálné, jelikož jak už bylo výše uvedeno, pošta se nachází na hlavní třídě, kde není prostor pro vybudování dalších parkovacích míst. Přímě u obchodního centra se nachází základní škola, jídelna, supermarket Albert, restaurace, hotel, panelové domy a mnoho malých obchodů.

Řešením by bylo zavedení placeného parkoviště. Řidiči by museli mít parkovací kotouč, kde by si nastavili čas příjezdu na parkoviště. Zde by mohli stát bezplatně maximálně 1 hodinu. Pokud by potřebovali zaparkovat na déle než je bezplatná doba, museli by si zakoupit parkovací

lístek. Cena za parkování nad 1 hodinu by stála 30 Kč za každou další započatou hodinu. Řidiči by si tak museli vyřídit své záležitosti v OC Koloseum a odjet, pokud by si za stání nezaplatili. Tato možnost by vyžadovala spolupráci s majiteli obchodního centra, kterým parkoviště patří. Museli by zaměstnat pracovníka, který by dodržování pravidel kontroloval. Jelikož jejich cílem jsou také spokojení zákazníci, nemělo by to být překážkou.

4.6.2 Návrhy řešení k výsledkům Diferenční analýzy

Diferenční analýza potvrdila výsledky metody Okno zákazníka. Počet parkovacích míst a vzduch v hale pro veřejnost jsou dva největší problémy, které brání v maximální spokojenosti zákazníků. Diferenční analýza je ale podrobnější metodou a proto identifikovala více prvků, se kterými zákazníci nejsou spokojeni, a pošta by je měla ihned řešit.

Čekací doba a počet otevřených přepážek

Dalším prvkem, se kterým nejsou lidé spokojeni je doba čekání, než přijde klient na řadu. Součástí identifikačních otázek v první části dotazníku byla otázka č. 5, kde bylo zjištěno, jak dlouho lidé v průměru čekají, než jsou přivoláni k přepážce. Nejčastější odpovědi bylo 5 až 10 minut. Jak již bylo výše zmíněno, doba čekání závisí nejen na daném období v roce, ale také na konkrétním dni v měsíci i na dané hodině, kdy zákazník poštu navštíví.

Řešením by bylo zaměstnat navíc 2 stálé pracovníky. Zaměstnání těchto pracovníků by vyřešilo i další prvek, se kterým lidé nejsou spokojeni. Jde o počet otevřených přepážek. Pokud by tyto pracovníky pošta měla k dispozici, šly by bez problému čerpat dovolené a všechny přepážky by byly obsazené. Tím by se provoz zrychlil a čekací doby zkrátily.

Odborná znalost přepážkových pracovníků

Záporný rozdíl v úrovni kvality a důležitosti se objevil i u prvku odborná znalost obsluhy u přepážky. Tento problém by se dal vyřešit pravidelnými školeními pracovníků formou tréninků nebo workshopy.

Podle názoru autorky by to vyřešilo situaci, kdy si mezi sebou musí přeposílat klienty, protože na danou činnost nemají příslušné atesty. Souvisí to tedy i s čekací dobou klientů, která by se tím zkrátila. Autorka by dále doporučila zlepšit a zjednodušit vyvolávací systém, aby nedocházelo k přeposílání klientů mezi přepážkami.

4.6.3 Návrhy řešení v souvislosti s výsledky Paretovy analýzy

Podle výsledků Paretovy analýzy bylo zjištěno, že 84 % zákazníků nejčastěji využívá služeb podání a výdeje listovních a balíkových zásilek, placení poukázek a SIPO.

Jestliže by pošta urychlila tyto služby, mělo by to pozitivní vliv na čekací dobu. Autorka se navíc domnívá, že pokud by pošta zkrátila čekací dobu, lidem by nemusel tolik vadit špatný vzduch v hale pro veřejnost.

Alternativou v dnešním technologicky vyspělém světě by bylo vytvoření aplikace nebo webové stránky, kde by si klienti zarezovali návštěvu pošty na určitý čas. Dostali by číslo, které by po příchodu zadali na pultu vyvolávacího systému. Číslo rezervace by mělo omezenou platnost např. nejdříve 10 minut před termínem rezervace a 10 minut po termínu rezervace. V termínovaném čase by bylo jeho číslo vyvoláno a zákazník by byl následně obsloužen. Objednat by se lidé mohli nejpozději den předem, to by podle autorky umožnilo vedoucím pošty napláňovat směny pro plynulý provoz. V praxi by to znamenalo, že pokud by člověk čekal například balíček a věděl, že si ho může vyzvednout až po práci, měl by díky této rezervaci jistotu, že nebude čekat půl hodiny, ale maximálně 5 minut.

Technicky nejjednodušší způsob, jak zlepšit kvalitu těchto nejčastěji využívaných služeb, jak už bylo jednou zmíněno, je zaměstnat dva pracovníky navíc.

Pokud by pošta požádala ústředí firmy o finanční prostředky na další dva pracovníky, vyřešilo by to nejen problém s počtem otevřených přepážek, ale zkrátila by se i čekací doba klientů. Zkrácení čekací doby zákazníků by mohlo mít i pozitivní vliv na vzduch v hale pro veřejnost. Ten by při menším množství lidí nebyl tak vydýchaný. Pokud by byla kratší čekací doba, dá se předpokládat i více místa na parkování.

V otevřených otázkách se 5 % respondentů zmínilo o tom, že by si přáli méně nabídek zboží a produktů aliančních partnerů pošty. Řešením by bylo zboží a produkty aliančních partnerů nenabízet. Otázkou ale je, jestli by se poté Česká pošta udržela na trhu. Někteří lidé by dále uvítali delší otevírací dobu, poštu umístěnou v přízemí, více místa k sezení, přednostní odbavení klientů z místních firem, větší prostor haly pro veřejnost, vybudovat více přepážek, televizi pro čekající zákazníky, zvláštní přepážku pro výdej důchodů a další. Analýza těchto návrhů by mohla být tématem další odborné práce, která by navíc mohla srovnávat finanční/technickou náročnost a tím pravděpodobnost realizace.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení pro zvýšení kvality služeb pobočky České pošty, s.p. v Hranicích.

Dle názoru autorky byl tento cíl splněn. V průběhu bakalářské práce bylo zjištěno, že zákazníci nejsou s některými prvky poskytování služeb spokojeni. Byla navržena řešení, která by nedostatky eliminovala a zvýšila tak spokojenost zákazníků.

Bakalářská práce byla rozdělena na 5 kapitol. První kapitola byla úvod a pátá závěr.

Druhá kapitola byla zaměřena na teoretická východiska, o která se celá práce opírala. Byly zde vysvětleny základní pojmy, které seznamují s celou problematikou. V této kapitole se autorka zabývala charakteristikou a klasifikací služeb, definováním zákazníka a jeho spokojenosti, managementu kvality, způsobům zjišťování spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě i metodám analýzy dat.

Ve třetí kapitole došlo ke stručnému představení společnosti Česká pošta, s.p. Byly zde popsány informace o správě a řízení organizace, plánech a strategických cílech pošty, o liberalizaci poštovních služeb a údaje ohledně organizace pobočkových sítí. Tato kapitola bakalářské práce také podrobně charakterizovala pobočku České pošty, s.p. v Hranicích. Nejprve byla vyličená historie pobočky, na kterou navazoval popis organizační struktury. Na konci kapitoly se nacházely údaje o poskytovaných službách této pobočky.

Čtvrtá kapitola byla stěžejní pro celou bakalářskou práci. Na jejím začátku byl představen dotazník a popsán proces shromažďování dat. Data byla následně analyzována. Nejprve se autorka zaměřila na identifikační otázky, které měly za úkol zjistit údaje o zákaznících. Poté byla aplikována metoda Okno zákazníka, díky které byly zjištěny nejzávažnější problémy, které by měla pošta ihned řešit. Následovala Diferenční analýza, která odkryla i jiné prvky, se kterými nejsou zákazníci spokojeni. Třetí použitou metodou pro rozbor dat byla Paretova analýza, která určila nejvyužívanější služby, na jejichž kvalitu by se měla pobočka zaměřit. V neposlední řadě byla provedena analýza otevřených otázek dotazníku.

Na základě kombinace výše uvedených metod byly zjištěny prvky, které by měla pošta řešit. Nespokojenost zákazníků byla zjištěna u počtu parkovacích míst, vzduchu v hale pro veřejnost, době čekání než přijde klient na řadu a počtu otevřených přepážek. Nejvíce jsou lidé spokojeni s příjemnou obsluhou u přepážek, otevírací dobou, umístěním pobočky a s vybavením haly pro veřejnost.

Bylo zjištěno, že zákazníci pošty v Hranicích jsou spokojeni na 68 %. To znamená, že kvalita poskytovaných služeb vyhovuje s podmínkou a pošta má tedy určité rezervy,

co se týče plnění požadavků zákazníka a měla by prokazatelně pracovat na odstranění již zmíněných nedostatků.

Na konci této práce autorka uvedla návrhy řešení pro zvýšení kvality služeb. Dle jejího názoru by bylo nejlepším řešením zaměstnat další dva přepážkové pracovníky. Také by poště doporučila stanovit si cílovou hodnotu 80% spokojenost zákazníků do 2 let.

Seznam použité literatury

Literatura

1. BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.
2. BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.
3. FORET, Miroslav a STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
4. HESKETT, James L., HART, Christopher W. L. a SASSER, W. Earl, jr. *Služby - cesta k úspěchu*. Překlad Ivana Dirk Lukačovičová. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-856-0536-8.
5. HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. Překlad Prokop Toman a Pavel Novotný. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-856-0345-4.
6. JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.
7. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
8. KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 2. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3700-0.
10. KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
11. NENADÁL, Jaroslav a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/12/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Průvodce řízením jakosti; 8. ISBN 80-020-1686-6.
12. NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-186-7.
13. NOVÝ, Ivan a PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. Prodej. ISBN 80-247-1321-7.

14. SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.
15. SPEJCHALOVÁ, Dana. 2012. *Management kvality*. Vyd. 4. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu: 2012. ISBN 978-80-86730-68-4.
16. STAŇKOVÁ, Pavla, VORLOVÁ, Růžena a VLČKOVÁ, Ilona. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-927-3.
17. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
18. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.
19. VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. viii s. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7261-210-9.
20. WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.

Internetové zdroje

21. ČESKÁ POŠTA, s.p. *Výroční zpráva 2014*. [online]. Praha: R MEDIA, ©2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/2752829/Posta_VZ_2014_CZE_08.pdf
22. ČSN EN ISO 9000 : 2016. *Technické Normy*. [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>
23. ČSN EN ISO 9001 : 2016. *Technické Normy*. [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.iso-normy.cz/ISO_9001.html
24. Diferenční analýza. *ManagementMania*. [online]. ©2011-2013 [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/diferencni-analyza>
25. Logo ke stažení. *Česká pošta*. [online]. ©2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/ke-stazeni/logo-cp>
26. O Poště Partner. *Česká pošta*. [online]. ©2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.partnercp.cz/o-poste-partner>
27. Spokojenost zákazníka. *Spokojenost ON-LINE*. [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html
28. Základní informace. *Česká pošta*. [online]. ©2016 [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
ACSI	American Customer Satisfaction Index
ČML	Českomoravská loterijní
ČSOB	Československá obchodní banka
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
DK	Deutsche Kundenbarometer
ECSI	European Customer Satisfaction Index
EN	Evropská norma
EPSI	European Performance Satisfaction Index
IČ	Identifikační číslo
ID	Identifikace
MB/s	megabyte za sekundu
NCSB	Norwegian Customer Satisfaction Barometer
OC	Obchodní centrum
QMS	Quality Management Systém
ISO	International Organization for Standardization
s.p.	státní podnik
SCSB	Swedish Customer Satisfaction Index
SIPO	Soustředěné inkaso plateb obyvatelstva
SWICS	Swiss Index of Customer Satisfaction
TQM	Total Quality Management
VOC	Voice of Costumer

Seznam grafů

Graf č. 2.1 Paretův diagram

Graf č. 4.1 Pohlaví

Graf č. 4.2 Věk

Graf č. 4.3 Co chodí dotazovaní na poštu vyřizovat?

Graf č. 4.4 Jak často lidé navštěvují poštu Hranice 1?

Graf č. 4.5 Jak dlouho lidé v průměru čekají, než jsou přivoláni k přepážce?

Graf č. 4.6 Využívají zákazníci možnost platit jakoukoliv platební kartou?

Graf č. 4.7 Vyhovuje lidem vyvolávací systém?

Graf č. 4.8 Co bývá respondentům nejčastěji nabízeno?

Graf č. 4.9 Vlastní lidé zákaznickou kartu pošty?

Graf č. 4.10 Okno zákazníka

Graf č. 4.11 Paprskový diagram

Graf č. 4.12 Jaké služby nejčastěji zákazníci využívají?

Graf č. 4.13 Paretův diagram

Seznam obrázků

Obrázek č. 2.1 Okno zákazníka

Obrázek č. 2.2 Paprskový diagram – průzkum spokojenosti zákazníka v restauraci

Obrázek č. 3.1 Logo České pošty

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1 Kategorie a druhy služeb

Tabulka č. 2.2 Očekávání zákazníka a kvalita služeb

Tabulka č. 4.1 Důležitost prvků

Tabulka č. 4.2 Kvalita prvků

Tabulka č. 4.3 Průměrná úroveň důležitosti a kvality

Tabulka č. 4.4 Hodnocení dodavatelů

Tabulka č. 4.5 Statistické výsledky pro okno zákazníka

Tabulka č. 4.6 Diference mezi úrovní kvality a důležitosti

Tabulka č. 4.7 Co by lidé na poště změnili nebo zlepšili?

Tabulka č. 4.8 Co zákazníci považují za klad pobočky pošty Hranice 1?

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6.5.2016.

.....
Bělocká
Kateřina Bělocká

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura pobočky pošty v Hranicích

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Fotografie haly pro veřejnost